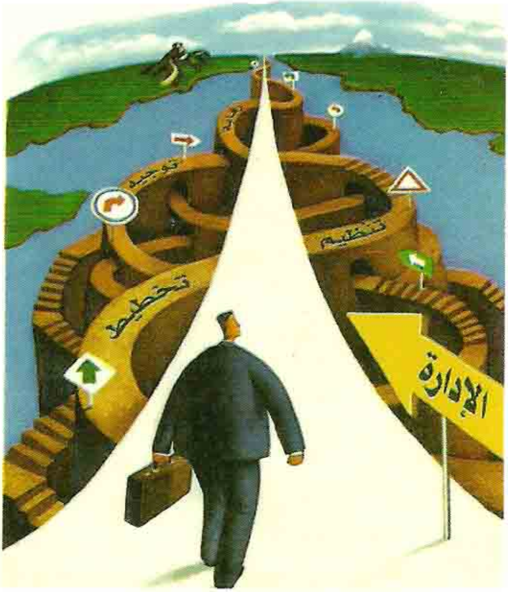
طريق المعرفة

المائة كلمة في الإدارة

دومنيك رو



ترجمة

وردية واشد

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

“ouvrage publié avec le concours du Ministère français
chargé de la culture- Centre national du livre”

هذا الكتاب ترجمة :

Les 100 mots de la gestion

Par Dominique Roux

الطبعة الأولى

1429هـ ـ 2008 م

ISBN 978-9953-515-11-3

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر **مجد** ومؤسسة بن راشد

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

tarjem@mbrfoundation.ae
www.mbrfoundation.ae

مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

بيروت - الحمراء - شارع اميل اده - بناية سلام - ص. ب. 113/6311

تلفون: 791123/(01) - تلفاكس 791124 (01) بيروت - لبنان

بريد الكتروني majdpub@terra.net.lb

contact@editionmajd.com / www.editionmajd.com

مقدمـــة

الإدارة فن أم علم؟

عند ملاحظة تطور المجتمعات البشرية منذ العصور القديمة إلى يومنا هذا، نستنتج نمواً هاماً في الإنتاج والتبادلات سواء على المستوى الإجمالي أو الفردي. وقد رافق هذا الطور نمواً في حجم وتعقيد المؤسسات التي تعد عاملاً محركاً لهذا النمو، مما أدى إلى الظهور التدريجي لمشكلات جديدة نتج عنها ظهور طرائق تسمح بتطور مجموعة من الإجراءات والقوانين المرتبطة بالسلوك تضمن للمؤسسات نشاطاً أكثر فعالية وهكذا أصبحت الإدارة المجال الأكثر تغطية من طرف هذه القوانين والإجراءات.

إن ادعاء التطرق إلى الإدارة يفرض علينا تحديداً مسبقاً لهذا الموضوع. غير أن الانتشار السريع لكلمة «الإدارة» أو «التسيير» أدى إلى استخدامها في مجالات عديدة ومتنوعة. ودون أن نحصر أنفسنا في إطار تعريف إلزامي جداً سنحاول توضيح الموضوع بالتركيز على عناصر غير قابلة للمجادلة، فهذه المنهجية لا تخلو من الجدوى. وقد اتفق العديد من المختصين في هذا المجال ومنذ عدة سنوات على أن الإدارة هي ممارسة وعلم قيادة المنظومات، خاصة المؤسسات، غير أن مصطلح الإدارة أو التسيير يعني اتخاذ القرارات

المتعلقة بعدة مجالات ومن ثم تنفيذها. وفي هذا الكتاب لن نميز بين هذين المصطلحين إذ يستخدم كل واحد منهما للدلالة على الآخر، فغالباً ما نتحدث عن إدارة الموارد البشرية أو تسيير الأشخاص، كما يوجد ميل للحديث عن التسيير الإستراتيجي والإدارة المالية. أما إذا أردنا إدخال فارق بسيط على هذين المصطلحين يمكننا القول إن تعريف الإدارة يبدو نظرياً، أما التسيير فهو عملياتي ويزداد الشعور بهذا الفارق عندما نقارن بين مصطلحي «المدير» و«المسير».

يهدف هذا الكتاب إذاً إلى تقديم الأوجه المختلفة لما يسمى اليوم بالإدارة (مصطلح فرنسي ظهر عام 1455) أو التسيير (لم تدرج هذه الكلمة ذات الأصل الأنجلوسكسوني بمعناها الحالي في اللغة الفرنسية إلا عام 1921).

أما من وجهة نظر تاريخية، فلا نميز بين ظهور الإدارة بشكلها البسيط عن النشاطات الإنتاجية والتبادلات، أي وجود مجتمعات متدرجة تتصف اقتصادياً بتخصص عناصرها على المستوى الداخلي، لذلك ظهرت ضرورة وضع قواعد لتنظيم: التخصص، النقل، حفظ المواد والمنتجات بهدف إشباع الحاجات بصورة أفضل. وكانت صيغة هذه النماذج وتطبيقها بمثابة الطرائق الأولى لممارسة الإدارة حيث تؤكد النصوص الآشورية والمصرية، على سبيل المثال، وجود هذه الطرائق الإدارية، ففي كتابه «الاقتصادي» عالج كزينوفون في القرن الرابع قبل الميلاد مبادئ الإدارة الجيدة للأسرة والميدان الزراعي بالتركيز على الدور الذي

يجب أن تقوم به زوجة السيد. ورغم أن هذه النصوص تمثل تمهيداً للإدارة إلا أنها تمتاز بمعالجة أنظمة مغلقة منظمة بطريقة إدارية قليلة الانفتاح على التبادلات التجارية لبيئتها.

إن الإدارة، كما هو الحال بالنسبة للطب، ممارسة ظهرت في الأصل للاستجابة لحاجيات معينة: فبالنسبة للطب تعلق الأمر بمعالجة الأمراض والجروح أما الإدارة فتوسعت إلى تنظيم الإنتاج والحفاظ على المنتجات (المنتجات الزراعية بشكل أساسي) لإشباع حاجات الاستهلاك وإنتاج مواد أخرى. ففي البداية كان كل من الطب والإدارة تقنية أو فناً يهدف إلى التدخل في السير الطبيعي وتغييره في اتجاه يطابق مصلحة الإنسان، في كلتا الحالتين يمكننا القول إن «كيف» سبق «لماذا».

وتميزت الإدارة حتى وقت قريب ببعدها التجريبي. وكانت أساساً عملية وليست تفكيراً. وانحصر دورها في إيجاد إجابات ملموسة للمشكلات المطروحة. ولم تكن القواعد والإجراءات التي تم إعدادها موضوع تنظير بدون شك بسبب طبيعتها البراجماتيكية وتنوعها المرتبط بخصوصية الحالات التي تمت مصادفتها. أما اليوم اختلف الأمر حيث يوجد تفكير حقيقي في مجالات عديدة من هذا الاختصاص.

إن تعريف واقع معقد كهذا من خلال 100 كلمة يعد مخاطرة، ولا يتعلق الأمر هنا بتغطية مجمل المشكلات التي تطرحها وتعالجها الإدارة من خلال بعض الصفحات لكن هدفها هو تقديم أفضل 100

مصطلح لوصف إدارة المؤسسات سواء في مفهومها التقليدي أو في طرائقها الجديدة التي انحدرت عن تطور في البيئة لم يسبق له نظير. وهنا نركز على مفهومين أساسيين همـــا: التعميــم الذي يتصف بالمنـــافسة الشديدة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد أدى هذين المفهومين إلى ظهور نماذج تنظيمية جديدة للمؤسسات، وبالتأكيد إلى طرائق إدارية مختلفة جداً.

الفصل الأول

إنشاء المؤسسات

إن مفهومي الإدارة والمؤسسات غير منفصلان عن بعضهما بما أن الدور الأولي للإدارة هو تنظيم ومراقبة نشاط المؤسسات بصورة منتظمة. ويستحيل ادعاء تقديم تعريف للإدارة دون تعيين مسبق للمؤسسات. غير أن ملاحظة الاقتصاديات الحديثة يسمح بالكشف عن عدد متنوع من المنظومات التجارية والتي يطلق عليها اسم المؤسسات، فمن الضروري إذاً التساؤل عن العوامل المشتركة التي تسمح بجمع وحدات غير متجانسة في مجموعة واحدة.

وتشير وكالة إنشاء المؤسسات إلى أنه تم إنشاء 325.625 مؤسسة عام 2004، منها 223.995 هي إنشاءات جديدة بحتة، بينما البقية هي مؤسسات تم تغيير نشاطها أو تم استردادها. وهكذا وبفضل

هذا الرهان الجريء الذي بادرت به المؤسسة تم إنشاء 631.000 منصب عمل بمعدل عاملين لكل مؤسسة جديدة. غير أن إنشاء مؤسسة لا يزال مخاطرة إذ يشير المعهد الوطني للإحصائيات والدراسات الاقتصادية (INSEE) أن 45% من هذه المؤسسات توقف نشاطها بعد 5 سنوات من التأسيس. لذلك يجب بذل كل الجهود للحفاظ على المؤسسات ودعم نشاطها كونها مصدر الثروة وتطور كل الاقتصاديات، كما يشير إلى ذلك جوزيف شومبتر، فإن منشئ المؤسسة هو قبل كل شيء مبتكر، أي "رجل التركيبات الجديدة ".

1- المؤسسة

لماذا وجدت المؤسسات؟ رغم أن هذا السؤال يبدو تافهاً إلا أنه مهم. وقد طرح من طرف رونالد كوز (جائزة نوبل في الاقتصاد 1991) منذ عام 1937 في مقالة مشهورة جداً (The nature of the firm). وقد تساءل صاحب جائزة نوبل الموعود عن سبب ظهور البنى الثابتة والمنظمة مثل المؤسسات في عالم تحدد فيه غالباً الموارد النادرة في السوق، إذ يقول في هذا الصدد "يكتفي المؤسس المنسق الذي يقوم بإدارة الإنتاج ببنية معقدة لتبادل السوق في المؤسسة".

يفسر وجود المؤسسات أساساً بمشكلة تعيين مورد خاص – بواسطة السوق – بالنظر إلى عامل العمل، كما أن التبادلات في السوق تفترض إبرام عقود قد تكون على الأمد القصير أو الطويل.

ويكمن السبب الذي يجعل إنشاء المؤسسة أكثر فائدة في وجود تكلفة استخدام آلية الأسعار في السوق. وهكذا تصبح المؤسسة

نموذجاً بديلاً لتعيين الموارد التي تفرض ذاتها، لأن هذا النموذج أكثر فعالية كونه داخلها، إذ لا ضرورة لتحديد سعر كل تبادل داخلي، كما أن الآجال أكيدة والتناسق داخلها يوفر اقتصاداً مقارنة بتكاليف السوق. ويشير رونالد كواز – من خلال إثباته – إلى أن تعيين الموارد عن طريق الإدارة [داخل المؤسسة] أكثر فعالية، أي أنه أقل تكلفة مقارنة بنظام الأسعار (في السوق)، كما أنه يشرح إنشاء المؤسسات التي يعتبرها بمثابة "جزيرة تناسق واعية تطفو على بحر من العلاقات التجارية مثل تكتلات في مخيض".

تنظم العلاقات الاقتصادية اليوم حول المؤسسات التي تضفي على تطورها العديد من خصائصها الأساسية: التمدن، النمط المعيشي، وتيرة العمل والانشراح. كما أن بلوغ المؤسسة صدارة الاهتمامات سواء على المستوى الفردي أو الاجتماعي هو ظاهرة حديثة نسبياً، لأن كلمة "مؤسسة" لم تظهر في اللغة الفرنسية إلا سنة 1699 لتميز العملية التجارية، ولم تستخدم هذه الكلمة إلا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر عام 1758 لتصف منظومة إنتاج السلع والخدمات ذات الطابع التجاري.

ومع أن المؤسسات موجودة منذ قرون غير أنها أصبحت منذ بضع عشرات السنين تعد كوحدة قانونية بفضل تطور قانون الأعمال. إن المنظومات هي مؤسسات – علاوة على تنوعها الظاهري – تبرز تشابهاً كبيراً في أوجهها الأساسية، إذ نلاحظ أن كل المؤسسات هي تجمع لأشخاص ووسائل (مادية، غير مادية ومالية) بغرض إنتاج السلع والخدمات التي توجه نحو البيع في

السوق. ويجب أن نضيف أنه لكي تعد أية منظومة مؤسسة يجب أن تكون مركز قرار مستقل. يسمح هذا الوجه الأخير بالتمييز بين مؤسسة الوحدة الإنتاجية والمنشأة التي تكون مجرد عناصر مقومة. وتحدد هذه العناصر المختلفة خصوصية المؤسسة وتجعلها الموضوع المفضل للإدارة، إذ لا وجود للإدارة في غياب موارد يتم تعيينها، ولا سلطة قرار، ولا مكافأة أو تقييم لفعالية تخصيص الموارد.

2- المؤسسة الفردية

لا شك أن الوضع القانوني هو الوجه الأول الذي يسمح بالتمييز بين المؤسسات، بل هو أساسي لوجود المؤسسة. وقد قامت السلطات العامة في وقت مبكر بوضع قوانين لتنظيم المؤسسات بأن اقترحت عدة أنظمة قانونية تسمح بالاستجابة لكل الحالات.

إن الشكل الأبسط هو المؤسسة الفردية التي تتكون من المؤسس، في هذه المؤسسة لا وجود للرأسمال الاجتماعي. ويشكل المؤسس والمؤسسة من وجهة نظر قانونية شخصاً واحداً، فالمؤسس الفريد هو القائد المطلق الذي يملك كل السلطات الإدارية، ففي فرنسا مثلاً تستخدم حوالي 58% من المؤسسات هذا النظام القانوني.

3- الشركات، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات الأسهم وأخرى

الشركات هي مؤسسات تتميز بشخصية معنوية وترتكز على رأسمال اجتماعي يوافق عليه المساهمون الذين يمثلون ضماناً

للدائنين؛ وكلما كانت مسؤولية المالكين ضعيفة كلما وجب زيادة أهمية الضمانات. ويوجد أربعة أنواع من الشركات:

- شركات الأشخاص مثل الشركات ذات الاسم المشترك والتي تتكون من شريكين على الأقل ولا تملك حداً أدنى من الرأسمال، ويقوم بإدارتها مدير واحد أو عدة مديرين؛

- شركات رؤوس الأموال، مثل الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي شركات لا تلزم برأسمال اجتماعي أدنى، لكن مع وجود شريكين على الأقل. والشركات المغفلة مع حد أدنى من الرأسمال الاجتماعي قدره 37.500 يورو تتضمن 7 شركاء على الأقل مع وجود مجلس إدارة يرأسه رئيس. وتشكل هذه الأشكال القانونية ما يدعى بالشركات التجارية. وأخيراً يجب أن نضيف: الشركات المدنية والشركات، الجمعيات والشركات التبادلية. وتمثل الشركات، أي الأشخاص المعنويون 42% من المؤسسات.

الرأسمال الاجتماعي هو بمثابة ضمان لدائني المؤسسة، فكلما قلت المسؤولية الشخصية للمالكين وجب أن يكون الضمان أكبر.

4- المؤسسات الصغيرة جداً، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يفيدنا المعهد الوطني للإحصائيات والدراسات الاقتصادية أن 92% من المؤسسات الفرنسية هي مؤسسات صغيرة الحجم أي أنها توظف أقل من 9 أجراء. وتتميز فرنسا مقارنة بالبلدان الأوروبية (لا سيما ألمانيا) بعدد المؤسسات الصغيرة جداً، ضمن الشركات المغفلة التي توظف 80% منها أقل من 50 أجيراً.

قرر المجلس الأوروبي في 6 أيار 2003، إصدار توصية عن حجم المؤسسات الصغيرة لكي يضع داخل الإتحاد قاعدة موحدة للنقاش؛ وهكذا ميز المجلس بين:

- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي توظف 250 أجيراً كحد أقصى، ولا تتجاوز مبيعاتها السنوية 50 مليون يورو، أو التي لا تتجاوز ميزانيتها 40 مليون يورو.

- المؤسسات الصغيرة، عدد موظفيها أقل من 50 أجيراً، بمبيعات سنوية لا تتجاوز ميزانيتها 10 مليون يورو.

- المؤسسة الصغيرة جداً والتي توظف 10 أشخاص كحد أقصى، والتي لا تتجاوز مبيعاتها أو ميزانيتها 2 مليون يورو؛ وبلغ عدد هذه المؤسسات حوالي 1.700.000 في فرنسا عام 2005.

5- المؤسسات الكبيرة

بلغ عدد المؤسسات الوطنية الكبيرة أو المتعددة الجنسيات والتي توظف 250 أجيراً وأكثر في فرنسا حوالي 2000 مؤسسة عام 2005.

من المهم مقارنة حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم المجمعات العالمية مثل والـــ - مارت ستورس التي توظف حوالي 1.400.000 أجيراً، ودايملر - كريسلر التي توظف أكثر من 360.000. وفي فرنسا، في العام 2005، كان أكبر خمسة أرباب عمل: كارفــور (440.479)، سودكسهو (324.446)، البريد (303.405)، فيليا أنفرونمون (271.153) وسووز (208.500).

6- القطاع الخاص

إن طبيعة أرباب العمل والحقوق التي يملكونها هي عناصر هامة لتمييز المؤسسات.

يمثل القطاع الخاص نموذجاً تنظيمياً أساسياً للنشاط الاقتصادي في اقتصاد السوق وهو يرتكز على ثلاث خصائص أساسية:

- يكون الرأسمال المادي والمالي خاصاً؛
- تمثل العناصر: السوق، المنافسة والربح حوافز تخصيص الموارد والإنتاج؛
- يتم اتخاذ القرارات والمخاطرة على أساس مبادرة فردية؛

هذا القطاع هو أساساً اقتصاد السوق.

7- القطاع العام

يرتكز القطاع العام على فكرة أن بعض القطاعات الاجتماعية يجب ألا تخضع - بسبب طبيعتها والمصالح التي تراهن بها - للمنطق التجاري والبحث عن الربح لتتم إدارتها وفق معايير خاصة. وفي هذا النطاق، توجد مجموعتان من الفاعلين في القطاع العام: القطاع العام الإداري والقطاع العام الصناعي والتجاري. وتميل التقاليد الفرنسية إلى قيادة قطاع عام واسع جداً وهام مقارنة بالبلدان الأوروبية الأخرى. غير أن الإتحاد الأوروبي طمح إلى إعداد قوانين تؤدي إلى نوع من التنافس في هذا القطاع. وهكذا تم إلغاء الضوابط المتعلقة بعدة قطاعات كانت حتى ذلك الحين مصالح عامة، أي أنها

صارت مفتوحة على المنافسة مثل قطاعات: الاتصالات، الطاقة، البريد، النقل الجوي، إلخ.

8- الاقتصاد الاجتماعي

ظهر الاقتصاد الاجتماعي كمفهوم خلال السبعينيات ويقع في منتصف الطريق بين القطاع الخاص والقطاع العام: يتقبل المنافسة لكنه يعطي الأولوية لبعض المبادئ الخاصة به مثل انعدام التوزيع الفردي للأرباح المحققة، ديموقراطية ترتكز على المبدأ " شخص واحد، صوت واحد"، منفعة جماعية أو منفعة إجتماعية للمشروع، إلخ. ويشمل هذا القطاع في فرنسا حوالي 760.000 مؤسسة ويوظف حوالي 2 مليون أجير ويحقق حوالي 10% من المنتوج الداخلي الخام. ويرتكز بصورة واسعة على التنظيم التعاضدي. يوجد عدة مئات من المنظومات التي تشغل 1.2 مليون شخص منهم 560.000 في القطاع الاجتماعي، 167.000 في قطاع التربية و85.000 في القطاعات الثقافية والرياضية.

يمكننا أن نصنف في مجال الاقتصاد الاجتماعي شكلاً آخر من التنظيم ألا وهو الجمعية. ويوجد منها في فرنسا 20.000 تحقق أكثر من 100 مليار يورو من المبيعات بتوظيف حوالي 500.000 أجير، يمكن أن نضيف إليها الضمان الاجتماعي التي نجدها بصورة خاصة في قطاع الصحة والتأمين والذي يوظف حوالي 100.000 أجير.

9- القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثلاثي والقطاع الرباعي

إن طبيعة النشاطات هي أيضاً وسيلة للتمييز بين المؤسسات، وتقليدياً نميز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية هي:

- القطاع الأولي، الذي يشمل النشاطات المرتبطة بالزراعة، بالصيد البحري واستخلاص الموارد الطبيعية. كان هذا القطاع يمثل 50% من النشاط عام 1835 في فرنسا، أما اليوم فهو أقل من 3%؛

- القطاع الثانوي، الذي يمثل الصناعة بمعناها الواسع، أي تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية. ظلت نسبة هذا القطاع من النشاط الاقتصادي ثابتة، إذ تمثل نسبة 25%؛

- القطاع الثلاثي، الذي يتضمن النشاطات الأخرى، أي الخدمات التي شهدت تطوراً كبيراً في أهميتها بما أن نسبة هذا القطاع ازدادت من 25% عام 1853 لتصل إلى 73% اليوم.

من البديهي أن يكون لهذا التصنيف سلبيات بما أنه يجمع بين نشاطات متباينة، لذلك اقترح بعض المؤلفين إدخال قطاع رابع يتضمن الخدمات ذات التكنولوجية المتطورة وقيمة مضافة كبيرة.

الفصل الثانـي

التنظيـــم

يجب على صاحب القرار والذي يكون في قمة الترتيب الإداري أن يخول مسؤوليات لمرؤوسيه. وتحدد طرائق هذا التفويض تنظيم أو البنية الداخلية للمؤسسة التي تتكون من ثلاثة عناصر أساسية: المهمات التي يجب القيام بها، أدوار الفاعلين والروابط بين المهام والأدوار.

إن اختيار طرائق تنظيم المؤسسة هو قرار هام. وتمارس الهياكل تأثيراً محدداً على أداء المؤسسة لكون هذه الهياكل تحدد الإطار الذي سيمارس ضمنه نشاط المؤسسة وبصورة خاصة أين ستكون المسارات الإدارية.

10- التنظيم الوظيفي

تطور التنظيم الوظيفي - الذي يكون مركزياً للمؤسسات - ابتدؤه من القرن العشرين. مبدؤه هو جمع النشاطات اللوجستية المتماثلة (الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية، إلخ.) في وظائف كبيرة (أقسام). ويقدم مسؤولو هذه الأقسام تقاريرهم إلى سلطة مركزية تتحمل عبء النشاطات الإدارية.

يستوفي هذا النمط من التنظيم معيار الفعالية لأنه يسمح باستغلال الاقتصاديات السلمية الاحتياطية بصورة أفضل، كما أنه يستوفي معيار المرونة العملياتية شرط ألا يكون حجم المؤسسة كبيراً، أو ألا تكون محفظة المؤسسة متنوعة جداً.

11- التنظيم المتعدد الفروع

ظهر الهيكل المتعدد الفروع في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف العشرينيات كرد على محدودية التنظيم الوظيفي، وكانت المؤسسات الأولى التي تبنته هي جنرال موتورز بسبب حجمها، ودوبون دي نومور بسبب تنوع منتجاتها.

مبدأ هذا الهيكل هو القيام بترتيب تجميعي على أساس الثنائي المنتج - السوق (مثلاً، فرع الشاحنات، فرع السيارات الخاصة، فرع قطع الغيار، إلخ.)، ويتمتع كل ثنائي باستقلالية واسعة. إذاً، يتحمل مسؤول الفرع عبء مجمل النشاطات المرتبطة بالثنائي، بما في ذلك تطوره الذي يسلم له.

يبرز هذا النمط من التنظيم إيجابيات كبيرة بمفهوم المرونة العملياتية والإستراتيجية. وتؤدي لامركزية القرار وتقليص دورات المعلومات والاتصال إلى تقليص آجال ردود الأفعال. أما الإيجابية الأخرى فتكمن في الفصل بين إدارة النشاطات التي تعود إلى الفروع، والإدارة الإستراتيجية التي تعود إلى الإدارة العليا؛ كما أن هذا التنظيم يوفر تخصيصاً فعالاً للكفاءات.

12- التنظيم المصفوفاتي أو القابل للتكييف

تستجيب هذه الطريقة التنظيمية - التي أدخلت نتيجة تجارب ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية - والتي تسمى الهيكل المصفوفاتي لحاجيات المؤسسات التي يتكرر تغير نشاطاتها. وهذا هو حال المؤسسات التي يكون فيها الإنتاج على شكل مشاريع: ورشات بحرية، بناء وأشغال عمومية، شركات استشارية، إلخ.

ويتميز الهيكل بوجود عناصر ثابتة وأخرى متغيرة. وتطابق هذه الأخيرة المشاريع التي تولد ثم تموت بعد إنهائها، أما العناصر الأولى فتوجه إلى التخطيط الإستراتيجي وتطور النشاطات، كما توجه إلى إدارة الموارد البشرية، المالية والمادية.

وهكذا يوجد ترتيب إداري مزدوج، فكل مورد، لا سيما الأشخاص، يكون في آن واحد تابعاً لعنصر ثابت ولمسؤول المشروع الذي يرسل إليه. يجب أن تحقق الموارد درجة من التنوع الكافي ليسمح بتحقيق المشاريع. ويشمل هذا الهيكل كل إيجابيات المرونة العملياتية والإستراتيجية.

13- المخطط التنظيمي

المخطط التنظيمي هو التمثيل البياني لهيكل مؤسسة، يبرز:

- الوظائف التي يجب ممارستها وتوزيعها بين المصالح العملياتية والوظيفية المختلفة؛

- مسؤولو المصالح مع مستواهم في الترتيب الإداري وبعد سلطتهم؛

- الروابط بين المصالح، سواء أكانت ترتيبية أم وظيفية.

إن منفعة المخطط التنظيمي ليست وصفية فقط، فطابعها التوضيحي يلعب دوراً لا يمكن الاستهانة به في تحليل نشاط المؤسسة بإبراز الطبيعة الدقيقة لشبكات المعلومات والقيادة.

عملياً، تكون منفعة المخطط التنظيمي هامة في ثلاثة مجالات: المعلومات، إدارة الأشخاص والميزانيات.

14- نموذج تايلور

ظهر نموذج تايلور في بداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة إلى مؤسسه فريدريك تايلور (1917)، وينطلق هذا النموذج من فكرة أن تنظيم العمل والمهام يمكن أن تكون موضوع علم مما أدى لاحقاً إلى ظهور التنظيم العلمي للعمل (OST).

يفيدنا هذا المهندس بأن الطرائق التجريبية هي مصدر هدر كبير يمكننا إلغاؤه بدراسة الحركات والفترات لتحديد أفضل طريقة

عملية. نموذج تايلور هو نمط من التنظيم الذي يرتكز على تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، بسيطة ومتكررة يتم حفظها بسهولة وتطبق وفق إجراءات صارمة وموحدة. إن عمل المديرين هو أساساً مهمة حراسة ومراقبة، وهكذا يوجد لكل نشاط طريقة مثلى وفريدة للتصرف (one best way).

أدى نموذج تايلور - كونه لا يمكن عزله عن الثورة الصناعية - إلى ظهور العمل بالتسلسل لا سيما في صناعة السيارات. وتم تطبيقه لأول مرة في دترويت من طرف هنري فورد الذي أضاف مكننة السلاسل الإنتاجية. وهذا ما يسمى بنموذج فورد الذي سمحت بظهور كمية كبيرة من المنتجات الاستهلاكية الشائعة وانخفاض متواصل لأسعار التكلفة، مما أدى إلى تعميم السيارات والتجهيزات المنزلية مثل السلع ذات الاستهلاك الواسع.

اليوم، أهمل نموذج تايلور في البلدان الغربية على الأقل ومال ظهور الاقتصاد الرقمي - تنظيم العمل على نموذج المشاريع وليس على نموذج الوحدات الإنتاجية - إلى إعطاء الفرد استقلالية وسلطة أكبر في تنظيم عمله، وأصبحت الأعمال المحكومة بمهمة واحدة خاضعة للجدل والرفض، أما المؤسسات فتنتظم حول مسارات مستعرضة وفرق متعددة النشاطات.

15- نموذج فيول

يرى المهندس الفرنسي هنري فايول (1916) - أحد الوجوه البارزة في تنظيم المؤسسات - أنه لكي تقوم المؤسسات بنشاطاتها،

فمن الضروري أن تكون العلاقات على مستوى الترتيب الإداري واضحة بين الأفراد والجماعات البشرية. وتتطابق مع كل وظيفة أساسية – يحصي 6 وظائف: تقنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبية وإدارية – مجموعة من العمليات التي يتم تحديدها بوضوح، والتي تتطلب كفاءات خاصة.

بالنسبة له، تسند الوظيفة الإدارية للمدير، لهذا السبب يعد أحياناً كأحد آباء الإدارة، إذ أنه يقول: الإدارة هي: "التوقع، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة ".

بعد التوفيق بين مبدأ تخصص الرؤساء (تايلور) ومبدأ أحادية القيادة (فايول) تم خلق الهيكل (Staff and Line) والذي لا يزال يسمى " ترتيبي – وظيفي"، وقد طبق في العديد من المؤسسات في العالم.

16- نموذج تويوتا

هو نموذج تنظيمي تم تصميمه من طرف مهندس ياباني، تاهيشي أونو، من مؤسسة تويوتا في الخمسينيات، وتم وضع حدود له من طرف المؤسسات الغربية ابتداء من عام 1980. يرتكز هذا النموذج على خمسة مبادئ أساسية هي: الإنتاج بتدفقات واسعة؛ استقلالية الفاعلين؛ المرونة واستعراض تنظيم العمل مع تعدد العمليات؛ مبدأ الخمسة أصفار: صفر عيب، صفر عطل، صفر ورق، صفر مخزون، صفر أجل. هو تقريبا عكس التايلورية.

17- كايزن

يعرف كايزن أدبياً بأنه "الذهاب نحو الأفضل"، فلسفة إدارية على الطريقة اليابانية، والذي قام المستشار ماساكي إماي بوضع قواعد لها. يرتبط الكايزن بفكرة التطور المتواصل الموجود في الثقافة اليابانية، فهو ينطلق من مبدأ أن سياسات التطوير تتنافر. بعد الحصول على النتائج الأولى، يبتعد الأشخاص، خاصة وأن العاملين يشعرون أن تدخلهم قليل في تحقيق الهدف النهائي. ويتمثل كايزن في تثبيت العاملين بصورة متواصلة على أهداف محددة ومنتظمة ترمي إلى تطور تدريجي.

وبصورة عملية، يمكننا القول إن كايزن يرتبط بالخلل الصغير الذي من شأنه أن يخلق مشكلات أكبر: مثلاً يمكن أن يؤدي كسد من الملفات غير المرتبة بسبب ضيق المكان إلى التباس في محاسبة مؤسسة ما. يفرض كايزن مقاربة ميدانية على مديري المؤسسات تدفعهم إلى الخروج من مكاتبهم لمشاهدة المعامل، الاستقبال، السكرتاريا...

أدخل كايزن إلى أوروبا في الثمانينيات واستخدم على إثر ذلك في صناعة السيارات، إذ استخدمته مؤسسة رينو لطرح برنامجها المتعلق بالجودة. وبما أن كايزن يخضع لقواعد صارمة فهو لا يتوافق مع الثقافة الغربية، لذلك تم تطبيقه بمقاربات أكثر تكيفاً مع العقلية الأوروبية.

18- إعادة تصميم المسارات

إعادة تصميم المسارات (بالإنجليزية: Reengineering) هي مقاربة لمراجعة وإعادة تحديد عميق لمسارات تنظيم ما بهدف إعادة هيكلها لجعلها أكثر فاعلية بتقليص تكاليفها.

وترتكز هذه الطريقة على مفهوم القطيعة لأن تحسين التنظيم غير كاف بل يجب مراجعة مساره كلية. ويرمي المكلفون بإعادة تصميم المسارات إلى إعادة بناء تنظيم المؤسسة لكن بنسيان الحدود التقليدية للوظائف والخدمات وتبنّي مسارات عملياتية استعراضية، أي تسلسل النشاطات وفقاً لرغبات الزبون.

تعرف إعادة تصميم المسارات التغيير ليس بمفهوم الاستراتيجية أو التسويق لكن بمفهوم الاتجاه والسلوك وكأنه يقال لكل العاملين: " شمروا عن سواعدكم، استنفروا، وليكن رد فعلكم سريعاً". ومن أهم مبادئه: الجمع بين عدة مهن في مهنة واحدة، السماح للعاملين باتخاذ القرارات، الاعتراف بوجود عدة صيغ من المسارات، تنفيذ العمل بصورة منسجمة، التقليص من التوقف عن العمل والمراقبة، القيام أولاً بالعمل ثم تقديم التقرير بعد ذلك.

إن إعادة تصميم المسارات هو رد على الأزمة الإنتاجية داخل المنظومات في التسعينيات، التي سمحت لصانعي السيارات وشركات التأمين بتوفير ملايين اليورو والحفاظ على آلاف الوظائف.

غالباً ما تكون هذه الطريقة مرادفة لإعادة تنظيم عميق ينتج عنه تقليص التكاليف. إذاً، ترافق إعادة تصميم المسارات غالباً بإلغاء

مناصب عمل، الأمر الذي يفسر مقاومة العاملين عندما تباشر مؤسسة ما في إعادة تصميم المسارات. وليتم فهمها وإدماجها يجب أن ترافق هذه المقاربة بسياسة اتصال ملائمة، علاوة على ذلك يجب ألاّ ننسى أن مسعى إعادة تصميم المسارات يرافق كل متعاون مع المؤسسة بوفد يكون مصدراً للإبداع والقدرة على رد الفعل. إن إعادة تصميم المسارات يخلق القيمة في المؤسسة، فهو يسمح أيضاً، بخلق النمو ولا ينحصر في تخفيض التكاليف.

19- التنظيم الأفقي

يرمي هذا النمط من التنظيم إلى تقليص عدد الرتب في الترتيب التنظيمي بإعطاء المسؤولية للرتب الدنيا وذلك لجعل دارات القرار أقصر. ويتطلب هذا التنظيم استثماراً كبيراً في التدريب لتطوير الكفاءات وتعدد كفاءات العاملين .

ولا يندر أن نجد حتى 8 مستويات من الترتيب التنظيمي بما فيها إطارات الميدان ورئيس المدير العام. ونضاعف لكل مستوى، سواء أكان وفقاً للوظيفة، أو الفرع ودون قيمة مضافة حقيقية، مستويات المراقبة ومهام التقرير «reporting».

ويرافق هذا التغيير في التنظيم بتطوير مسؤوليات middle management الذي يستلم مهاماً تؤول عادة إلى مستويات أعلى أو أدنى مباشرة.

20- المؤسسة الشبكية

صمم هذا النمط من المؤسسات كمجموعة من الخلايا التي تتحاور في ما بينها بهدف مشترك هو إرضاء رغبات الزبائن الذين أصبحوا أكثر تطلباً. وهكذا يرتكز مفهوم المؤسسة الشبكية على عناصر مثل الاستقلالية والمسؤولية تكون قادرة على الاستجابة للأحداث بدل استجاباتها لقواعد تم وضعها مسبقاً.

تكون هذه المؤسسات قريبة جداً من السوق مما يسمح بقيادتها بتفكير "مؤسساتي" من جهة، ومن جهة أخرى تصبح المؤسسة قادرة على التكيف السريع مع كل تطورات بيئتها. يتعلق الأمر بوضعية تحافظ فيها عدة مؤسسات على علاقات على الأمد الطويل، فهذه الوضعية هي تقريباً مستوى وسيط بين المؤسسة والسوق.

المؤسسات الشبكية والتي يطلق عليها البعض اسم "المؤسسات التبادلية " هي هياكل رأسمالية داخل سلسلة القيمة المضافة ذاتها. وهكذا تصبح المؤسسة مركزاً ينشط شبكة من المؤسسات المانحة للتعهد، ونتيجة لذلك تزول حدود المؤسسة. وهذا هو حال مؤسسة بنيتون (أسست عام 1965) والتي توظف حوالي 6.000 شخصاً على المستوى الداخلي و60.000 شخصاً في 450 مؤسسة متعهدة.

21- المؤسسة الافتراضية

ظهر حديثاً نمط جديد من المؤسسات يدعى "المؤسسة الافتراضية" بفضل نمو تكنولوجيات المعلومات والاتصال. يتعلق

الأمر بشبكة من المؤسسات المستقلة التي تشترك في مواردها وكفاءاتها بفضل التكنولوجيا الحديثة، كما يمكن العثور على شركاء في بنوك المعطيات وبناء علاقات بين المؤسسات حتى وإن كانت بعيدة عن بعضها جغرافياً. لم يعد لهذه المؤسسات حدود وهي تنتهز الفرص لأنها لا ترتكز على بنية هيكلية، وبمفهوم آخر، تنشأ هذه المؤسسات لاستغلال سوق معينة ثم تزول بعد زوال الحاجة. هذه المؤسسات بمثابة جواب هام لرهان التعميم، وهذا هو حال المؤسسة السويدية H&M حيث تعرض الملابس التي يتم شراؤها في الصباح ظهراً في المحلات.

ويسمح هذا النموذج من التنظيم بالتشبث بالسوق وإنتاج سلع – بطريقة صناعية – تتكيف مع طلب كل مستهلك. ويمكننا القول إنها تتميز بثلاثة معايير: كلية الحضور (يكون لدى البائع ثقة بالزبون ومتصلاً بالمؤسسة في آن واحد)، كلية الوجود (تعمل 24/24 ساعة)، كلية العلم (تجمع بين كل الكفاءات عند الحاجة). وإن لم تكن معظم المؤسسات افتراضية كلية إلا أن معظمها تميل شيئاً فشيئاً لأن تصبح كذلك.

22- مؤسسات المستقبل

ظهر خلال السنوات الأخيرة جيل جديد من المؤسسات أقل بيروقراطية وأكثر مرونة وموجه نحو لب النشاط، لم تعد تهدف إلى دمج أقصى عدد من الوظائف بل إلى الإكتفاء بالكفاءة أو الكفاءات الأساسية التي تملكها على مستوى النشاط الداخلي وجعل باقي النشاط ينجز في السوق، أي من طرف الموردين، الشركاء أو المتعهدين.

وكما كانت الكهرباء في القرن التاسع عشر تعد وسيلة لتشجيع عودة العمل إلى المنزل نجد اليوم وبفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال خطاباً مماثلاً، وتعد هذه التكنولوجيا عاملاً يسمح للمؤسسات بإيجاد مركز آخر لنشاطها وتشجيع تنقل المعلومات والانفتاح نحو الخارج.

إن نموذج المؤسسة المدمجة والتي تملك على المستوى الداخلي كل سلسلة القيمة هو نموذج فعال عندما يكون المنتج موحداً وعندما يصنع بتسلسل كبير خلال عدة سنوات. غير أن النطاق تغير اليوم وأصبحت الكلمة الأساسية هي "المرونة" : يصبح التأقلم مع التغيرات التكنولوجية والمستهلكين غير الأوفياء والمنافسين الجدد أمراً ضرورياً ويوجه الاهتمام أكثر إلى الأسواق بدل الاهتمام بالترتيب الإداري.

هذه المؤسسات الجديدة متعددة الخصائص إذ نتحدث عن: المؤسسات الشبكية أو المؤسسات التبادلية ، المؤسسات المعاملية أو المؤسسات الافتراضية للوصول بعد ذلك إلى العبارة الأكثر عمومية ألا وهي: مؤسسات المستقبل.

الفصل الثالث

الإنتاج أولاً

يعد إنتاج السلع أو الخدمات إحدى الميزات المشتركة بين كل المؤسسات، ولكن لا يمكن أن يتواجد الإنتاج إلا إذا تم شراء العوامل الضرورية ومن ثم إدخالها إلى المؤسسة. لهذا السبب غالباً ما يتم توسيع الإنتاج ليشمل المشتريات والإدارة المالية لفوائض التموين والتوزيع. ويتوقف كل ما يرتبط بتحديد الخصائص التقنية للمنتجات والإجراءات التي يتم اعتمادها بفضل كفاءة المهندسين والتي تكون بطبيعة الحال خارجة عن حقل الإدارة البحتة مع أن إدارة الإنتاج الفعالة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عدة أوجه بالإضافة إلى وظائف أخرى مثل: التسويق (تعريف خصائص المنتجات مثلا) المحاسبة، المراقبة، الإدارة (الميزانية التقديرية، حساب التكلفة...) المالية، وطبعاً الموارد البشرية.

إن دور إدارة الإنتاج هو ضمان تنظيم وسيرورة مسار الإنتاج بصورة أكثر فعالية كما أن إدارة الإنتاج تؤثر بصورة بارزة على قدرة المؤسسة على المنافسة لكن وأكثر من هذه الاعتبارات العامة فإن الإنتاج هو بداية ونهاية كل مؤسسة إذ لا وجود للبيع دون إنتاج وفي النهاية لا وجود للمؤسسة.

23- عوامل الإنتاج

تقليدياً، صنف الاقتصاديون عوامل الإنتاج في ثلاثة أنواع: العمل، أي الأشخاص وكفاءتهم، الرأسمال المالي والتقني والمعدات الضرورية، وكذلك المواد الأولية والتي تضاف إليها عناصر غير مادية مثل الرخص أو طرائق التصنيع.

يجب تحديد عوامل الإنتاج وفقاً لدورة هلاك خاصة بها، إذ يمكن أن يتباين هلاك الآلة كما أنها قد لا تتطابق تقنياً مع إنتاج المؤسسة، ففي هذه الحالة نستخدم مصطلح الهلاك. ولكي يحافظ الأشخاص على فعالياتهم يتم تدريبهم بشكل متواصل، بل إن التدريب من الالتزامات القانونية التي يفرضها أرباب العمل. إن الهدف الأول لأي مؤسسة هو - وقبل كل شيء - الحصول على العوامل المختلفة بالكم الكافي والنوعية المطلوبة لضمان الإنتاج.

وقد اقترح Ragner Frisch (جائزة نوبل في الاقتصاد 1969) تصنيفاً لمسارات الإنتاج، لتمييز العلاقة الزمنية بين دخول عوامل الإنتاج في المؤسسة وخروج المنتج النهائي. ويشمل هذا التمييز أربعة مسارات هي:

- دخول فوري – خروج فوري: تدخل مجمل العوامل في آن واحد إلى المؤسسة، كما أن المنتجات تخرج في آن واحد، لا سيما في قطاع الزراعة، حيث يطابق دخول العوامل عمليات الحرث والزرع، أما الخروج فيطابق المحصول؛

- الدخول المتواصل – الخروج الفوري: تدخل العوامل خلال فترة معينة، وتخرج المنتجات التي يتم الحصول عليها بفضل هذه العوامل في آن واحد. ونذكر كمثال عن ذلك: إنجاز بناية؛

- دخول فوري – خروج متواصل: تدخل العوامل في وقت معين، أما الإنتاج الذي تؤدي إليه هذه العوامل فيمتد إلى فترة من الزمن وتتصف بهذه الخاصية المعدات؛

- الدخول المتواصل – الخروج المتواصل: يستخدم مسار الإنتاج عوامل قصيرة الأمد تدمج في المنتجات المصنعة وعوامل طويلة الأمد تستخدم بشكل دائم. وتكمن أهمية هذا النموذج من مسارات الإنتاج في تسليط الضوء على مفهوم الفترة أو دورة الإنتاج.

24- دورة الإنتاج

الفترة أو دورة الإنتاج هي الفترة الزمنية التي تستخدم المؤسسة خلالها وسائل الإنتاج التي تملكها من أجل تسليم منتج نهائي في السوق. وتكون هذه الفترة متباينة وفقاً لطبيعة المنتج. ففي قطاع الزراعة مثلا يجب أن تطابق هذه الفترة الدورة الطبيعية للمواسم مع العلم أن فترة الإنتاج طويلة نسبياً. ويرتكز تنظيم الإنتاج في صناعة

السيارات على دورات إنتاجية تكون فترتها عشرة أيام ففي سلاسل المطاعم السريعة، مثلاً، تستغرق فترة الإنتاج بضعة دقائق.

إن تقليص فترة أو دورة الإنتاج من أهم المشاغل الثابتة للمؤسسة، مما يسمح بتسليم منتجاتها بشكل سريع والحصول على حصص من السوق على حساب المنافسة. يعزى ظهور جزء كبير من التطور التكنولوجي في الصناعة والخدمات إلى هذا الانشغال، لكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى تغيير جذري وحتى إلغاء بعض النشاطات فمثلا أدى استخدام برامج ضبط الصفحات بهدف تركيبها في مجال توفير الصحف إلى إلغاء مهنة الطابع، كما أنه غيَّر جذرياً دور أمينات التحرير.

ومن الخصائص الأخرى لدورات الإنتاج هو كونها متغيرة ليس وفق نموذج المنتج الذي تم إنجازه بل أيضاً وفق فترات السنة، فمن المعروف أنه في مجال منتجات الاستهلاك الواسع يؤدي اقتراب موعد حفلات عيد الميلاد إلى دورات إنتاج قصيرة ومثلى في فصل الخريف.

25- سلسلة القيمة

تتشارك المؤسسات خاصية إضافة قيمة مادية أو غير مادية إلى العوامل التي تحصل عليها وإن وجود سلسلة القيمة كما أسماها "ميكاييل بورتر" هي سبب وجود المؤسسات واستمرارها. ولكي يتم بيع منتج المؤسسة يجب أن يمثل عند الزبون قيمة أعلى من قيمة العوامل التي تكونه.

ويرتكز خلق القيمة حسب ميكاييل بورتر على وجود مجموعتين كبيرتين من النشاطات: النشاطات الأولية، والنشاطات الداعمة. وتمثل الأولى مراحل متتالية لمسارات تحول المؤسسة وتمتد من شراء العوامل إلى خدمة ما بعد البيع مروراً بالإنتاج والتوزيع، لذلك يرتكز وجودها في المؤسسة وهي تطابق المفهوم المادي للمؤسسة التي لا تحتفظ إلا بالوظائف المرئية.

أما الثانية (إدارة الموارد البشرية، تطور التكنولوجيا، التموين، إلخ...) فتلعب دوراً مزدوجاً من حيث أنها تساهم قبل كل شيء في تسهيل المسار الجيد للعمليات السابقة كما أنها تسمح للمؤسسة بالتطوير والتكيف مع تغيرات بيئتها وهي تتمثل في وضع مجموعة من الوسائل البشرية، الإدارية، المالية والمادية تحت تصرف النشاطات الأولية كما يكمن دورها في إعداد وتطبيق القواعد التي تستخدم في إدارة مبادئ تخصيص الموارد التي تملكها المؤسسة. لا تكون النشاطات الداعمة مركزة في مرحلة معينة من مسار خلق القيمة لذلك يصعب إبراز مساهمتها الخاصة والمباشرة في سلسلة القيمة. أدت هذه الحالة ولفترة طويلة من الزمن إلى تهوين أهمية دورها كما اعتبرت في بعض الأحيان كعامل للهدر النسبي للموارد. وتعكس اللغة المستخدمة هذا التفكير بما أنه غالباً ما تتم المقارنة بين اليد العاملة المنتجة والعاملين الإداريين (يطلق عليهم اسم البيروقراطية) الذين يمثلون مشكلة ضرورية أوجب الحد منها.

إن تحليل نشاط المؤسسات الحديثة يشير إلى أن بعض النشاطات الداعمة تشغل مكانة هامة حيث إن بعض المؤسسات مثل

نايك اعتمدت إستراتيجية تبديل الموضع وجعل عدد كبير من النشاطات الأولية (الإنتاج والبيع مثلاً) خارجية بغرض التركيز على النشاطات الداعمة مثل التكنولوجيا أو اللوجستية.

وأخيراً يمكننا القول إن الإدارة كممارسة هي مجمل الإجراءات المطبقة لتحسين مسار خلق القيمة وتطويره بصورة تضمن استمرارية المؤسسة.

26- الشراء

لم تحظ وظيفة الشراء بالقدر الكافي من الدراسة، إذ كانت هذه الوظيفة التي تشبه وظيفة التموين تابعة للخدمات العامة، كما أنها اعتبرت مهمة إدارية. أما اليوم فقد أصبح دورها أساسياً لأن نسبة الشراء من الموردين في معظم القطاعات تمثل أكثر من نصف المبيعات، وأحياناً تتجاوز هذه النسبة 70% في مجال السيارات والهاتف. وتشمل النفقات المشتريات الضرورية لصناعة منتج والمواد الضرورية لنشاط المؤسسة (مواد أولية، مواصلات، صيانة) غير أن ضبط هذه النفقات ذو أهمية بالغة.

لوظيفة الشراء ثلاث مهام أساسية هي:

- الحصول على المنتجات والخدمات الضرورية لضمان نشاط المؤسسة وصناعة المنتجات؛
- التأكد من أن السلع والخدمات التي تم شراؤها خارجياً تطابق الجودة المرغوبة؛
- التحقق من أن المكونات تُسلَّم في الوقت والساعة المحددين.

يجب أن نضيف أن وظيفة الشراء تشغل دور السهر بالنسبة للسوق عليه. وبما أن المشترين على اتصال مباشر بالموردين فهم يملكون القدرة على توقع التطورات التكنولوجية وإخبار المديرين بذلك. ومن الثورات التكنولوجية الأكثر أهمية في هذا المجـــال نشيـــر إلى التموين عبر الاتصـــال (بالإنجليزيـــة e-procurement) الذي هو وضع آلية وقواعد للمشتريات والتموين من خلال الإنترنت. ويتم التموين تقنياً من خلال منافذ محجوزة حصراً للتجارة ما بين المؤسسات، هدفها هو تسهيل الاتصال بين البائعين والمشترين.

27- إدارة المخزونات

لا يمكن تحقيق إنتاج دون التموين بالموارد الأولية وقطع الغيار، إلخ. ويجب أن تستجيب إدارة المخزون لانشغال مزدوج: فمن جهة يجب أن تكون المنتجات النهائية متوفرة في الوقت والساعة المناسبة دون تأخير، مما يعني أن المؤسسة تحتوي على منتجات ذات جودة مناسبة تسمح لها بتلبية حاجيات السوق، لكن من جهة أخرى فإن الحفاظ على مخزونات من المنتجات غير المستخدمة يؤدي إلى تكاليف مرتفعة وجب ضبطها.

28- في الوقت تماماً

إزداد استخـــدام مصطلح "في الوقت تماما" (باللغة الإنجليزية "just in- time")، وهو طريقة تنظيم الإنتاج بهدف التقليص من المخزون، إذ أنها تغير بشكل كبير تنظيم الإنتاج في المؤسسة، بما أن كل شيء منظم بطريقة تسمح للمخزونات بالتكيف مع المستوى

الأنسب وفقاً لوتيرة الإنتاج في المؤسسة. وترمي هذه الطريقة إلى تقليص حجم المخزونات الوسيطة وتكلفة الرأسمال الذي تم تعيينه. وباختصار، لا تستخدم كل مرحلة إلا المخزونات التي تحتاج إليها تماماً لتجمع ما يجب إنتاجه، تصريفه وبيعه، وإذا انقطعت المواد في مرحلة ما من الإنتاج لا تلجأ المؤسسة إلى المخزون بل تأخذها من مرحلة العمل السابق.

يتم تعديل تدفق الإنتاج بصورة مستمرة مما يوفر ميزة انخفاض بتكاليف المخزون، وخطر عدم الاستجابة لطلبية مفاجئة بسبب نقص المواد. ويدخل "في الوقت تماماً " تفكيراً جديداً في إدارة المؤسسة للإنتاج. ولا يتعلق الأمر ببيع ما ينتج بل إنتاج المبيعات المتوقعة، كما أن المباشرة في الإنتاج يلحق مباشرة بطلب الزبون مما يتطلب تنظيماً "صفر عيب" دون عطل أو انقطاع داخل المعامل.

29- التعهد

يختلف التعهد عن الخروج إلى أسواق أخرى، إذ إن المؤسسة تفوض جزءاً من إنتاجها (منتجات مصنعة، دراسات، استشارات، توصيات) لمؤسسة مانحة للتعهد تعرض عليها طلبية. إنها عملية منتظمة أكثر منها في الخروج إلى أسواق أخرى. لا تنتج المؤسسة مجمل المنتجات التي تحتاج إليها لضمان إنتاجها الخاص، لكنها تشتري أو تمنح تعهداً يتعلق بجزء من العوامل التي تستخدمها. وهكذا تحدد المؤسسة خصائص العناصر التي يقوم بها الموردون الذين يعملون وفقاً للطلبية. ففي صناعة السيارات مثلاً يستخدم التعهد كثيراً، تنتج

مؤسسة المقاعد، وتنتج أخرى الكوابح، إلخ. أما الماركة النهائية فلا تقوم سوى بتركيب العناصر المختلفة الصادرة عن الموردين.

ويتمثل الترخيص في استخدام الموارد الخارجية للمؤسسة لتحسين الإنتاج الذي يتم إنجازه عادة بموارد داخلية، وبفضل التنسيق داخل المؤسسة. وقد تؤدي هذه الممارسة إلى تحويل البعض من وظائف المؤسسة إلى موردين مختصين، وتعزز شراكة على الأمد الطويل من أجل خلق القيمة.

30- اللجوء إلى سوق خارجي

هو جعل مورد ينجز مجمل المنتج أو جزءاً منه. إن التعميم، فتح الأسواق، إلغاء الضوابط والمنافسة التي أصبحت شديدة أكثر فأكثر، كلها عوامل تدفع المؤسسات إلى إعداد نماذج جديدة للتنظيم والبحث عن أقصى مرونة تنظيمية. وهكذا التفتت المؤسسات أكثر فأكثر نحو السوق بدل إنجاز عدد من الوظائف على المستوى الداخلي. ولا يستخدم هذا النموذج المنتجات المصنعة، إذ تلجأ معظم شركات الخدمات إلى أسواق خارجية لتتخلص من عبء جزء من النشاطات التي تعتبرها ملحقة للمؤسسة، مما يسمح لهذه الأخيرة بالتركيز على نشاطها الأساسي.

وقد أصبح اللجوء إلى أسواق خارجية نموذجاً تنظيمياً أكثر شيوعاً في المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية، إذ لا توجد اليوم مؤسسة واحدة لم تفكر في اللجوء إلى سوق خارجي لمجمل

نشاطاتها أو جزء منها، إما لجعل تكاليف الإنتاج أكثر عقلانية أو لتطوير ذاتها في أجزاء أخرى من النشاط.

31- الكفاءات الأساسية

تقارب الكفاءات الأساسية، والتي تسمى باللغة الإنجليزية core business (لب العمل) المهارة الخاصة بالمؤسسة التي تجلب لها ميزة تنافسية دائمة في قطاع اقتصادي معين. وتستطيع المؤسسة التي تعرف كيف تركز على كفاءاتها الأساسية، الحصول على حصص سوقية بشكل دائم وتطوير ذاتها مع مرور الزمن. لا تكون المؤسسة التي تملك كفاءات فريدة في عرضها، لكنها تتحكم في كفاءاتها بمستوى أعلى من منافسيها، مما يسمح لها بالتميز عنها.

إن تركيز المؤسسة على كفاءاتها الأساسية هو الذي يسمح لها بالحصول على حصص سوقية على حساب منافسيها. ففي نهاية القرن الماضي أصبحت منشآت عائلية مؤسسات كبيرة في مقدمتها قادة الصناعة. فعلى سبيل المثال، أكان مصنع الحواسب أبل يرمي إلى التميز عن منافسيه بعرض حواسب تعمل بنظام تشغيل خاص ومختلف عن ويندووز، ولكي يفرض نفسه ركز على كفاءته الأساسية، أي علم العمل الآلي سواء في تطبيقاته أو حواسبه.

32- اللوجيستية

إن مفهوم اللوجستية قديم جداً، إذ استخدم في فن الحروب لقيادة حركة الجماعات وضمان تموينها ونقل جرحاها. وهكذا كانت

اللوجستية تضمن الرابط بين الجبهة والصفوف الخلفية. اشتقت كلمة اللوجستية من الكلمة اليونانية logistikos التي تعني "إدارة "، وكان هذا المفهوم دائماً موضوع تفكير واسع في الهيئة العسكرية.

ويمكن تعريف اللوجستية في المؤسسة بأنها "الإدارة الفعالة للتوقعات المادية وتدفق المعلومات في المؤسسة بصورة ترضي الزبون". وهي مجموعة من الوسائل التي تسعى إلى الأخذ بعين الاعتبار مجمل السلسلة اللوجستية، والتي دفعت مصممي البرامج المعلوماتية إلى مكننة المسار؛ وفي هذه الحالة نتحدث عن إدارة السلسلة اللوجستية (بالإنجليزية supply chain management) التي تهدف إلى اقتراح حلول للتحكم في أربعة عناصر هي:

- إدارة الطلبيات / توقع المخزون، الطلبيات، جمع المعطيات في نقاط البيع؛
- برنامج التوزيع: المخزونات، المستودعات، المواصلات، التوزيع؛
- برنامج الإنتاج؛
- برنامج الموردين.

تتضمن إدارة سلسلة الإنتاج تكلفة لا يستهان بها، قد تصل إلى 10% من المبيعات وفقاً للقطاعات.

إن رهان اعتماد supply chain management هو رهان كبير، لأن supply chain ذات الأداء الجيد تجلب عاملاً تمييزياً وتنافسياً ضرورياً لتلبية رغبات الزبون.

33- الجودة الإجمالية

هو إتقان مجمل المسارات المطبقة في المؤسسة. إذ إنه مسعى تطور دائم يجب أن يمتد إلى مستوى كل المؤسسات، مع العلم أن الإدارة العامة كونها لا تتصرف بعفوية هي التي تبادر وتباشر به، مما يؤدي إلى إعادة تنظيم كل مسارات المؤسسة وفق هدف أمثل تسعى إلى الحصول عليه. وبصورة عملية، تم إدخال هدف الجودة الإجمالية ووظيفة الجودة كإحدى الوظائف الهامة في المؤسسة. ويقوم مسؤول الجودة بتنظيم اجتماعات الجودة، كما يقوم بإعداد نوادي المستهلكين الذين يقومون بتقديم الاقتراحات، وهكذا يسمح مسعى الجودة من التقرب من المستهلك الذي يشير إلى دائماً إلى حلول تسمح بتحسين المنتجات.

ولا يترجم مسعى الجودة الإجمالية بتحسينات بسيطة في الإنتاج فحسب، بل يساهم كل عناصر المؤسسة، كما يسخر كل المتعاونين جهودهم على كل المستويات. فبفضل مفاهيم الإدارة يمكن ترجمة الجودة العامة بإعطاء مسؤولية كبيرة لمجمل المتعاونين.

34- الاستثمار

إن التعريف الأكثر عمومية والذي يمكننا أن نطلقه على عملية الاستثمار هو أنه تبادل بين إشباع رغبة مباشرة وأكيدة نتخلى عنها، وبين رغبة نحصل عليها، والتي تكون فيها السلعة المستثمرة هي العامل الدائم. ويوجد في قرار الاستثمار وجهين أساسيين هما: تحكيم الوقت والرهان للمستقبل. لا توجد عملية إدارية تلزم المؤسسة أكثر

من الاستثمار، لأن كل قرار في هذا المجال يتمتع بطابع لا رجعي لا يسمح بالخطأ.

ويرتبط قرار الاستثمار بعوامل الإنتاج الطويلة الأمد، أي تلك التي تبقى في المؤسسة لعدة سنوات، وهي يُلزِم مصير كل وحدة إنتاجية، فهو رهان مرتبط بمخاطرة كبيرة، مما يجعل عملية الاستثمار تتطلب (أكثر من أية عملية إدارية أخرى) تفكيراً عميقاً من أجل الحد من الخطر.

يمكن توزيع الاستثمارات بيانياً إلى خمس مجموعات هي:

- استثمارات الاستبدال وهي جواب عن هلاك المعدات؛
- الاستثمارات الإنتاجية بهدف الإنتاج بتكاليف أدنى؛
- استثمارات التوسع لتطوير النشاط؛
- استثمارات الابتكار من أجل إدماج التطور التكنولوجي وإنتاج سلع جديدة؛
- الاستثمارات الإستراتيجية تكون إما دفاعية وإما هجومية لحماية المؤسسة من تطور السوق بما فيه البحث والتطور.
- وأخيراً، يعود قرار الاستثمار إلى عاملين أساسيين هما:

الحاجة: مثلاً، عندما تصبح الطاقة الإنتاجية غير كافية لإشباع الطلب الحالي أو المتوقع، والعامل الثاني الإمكانيات أي الوسائل المالية اللازمة.

الفصل الرابع

البيع، المتاجرة والتوزيع

لا تكتفي المؤسسة بالإنتاج بل يجب عليها أن تتاجر، أن توزع وأن تبيع منتجاتها. وفي نطاق لم يعد يتصف بالندرة بل بأسواق متجددة ومنافسة أصبحت شديدة أكثر فأكثر وأصبح المستهلكون أكثر تطلباً، لهذا وجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار قدرة المستهلكين بتركيز قراراتها على دراسات معمقة تتعلق بحاجات ورغبات زبائنها الفعليين أو الاحتياطيين.

إن هدف كل منتج هو أن " يجعل الاختيار يقع عليه " بإيجاد الانسجام الأفضل بين منتجه والطلب، أي بمفهوم السعر، جودة التشغيل، صورة المؤسسة، إلخ.. وقد تطور البيع أيضاً بصورة كبيرة بفضل التكنولوجيا الحديثة التي سمحت باستغلال قواعد معطيات

الزبائن وتجزئة للمشترين أكثر دقة ومعرفة أكبر للزبون النهائي بشكل أكثر دقة، مما أدى إلى تغيير جذري لإدارة عملية البيع.

35- التسويق

عرف التسويق في بداياته ازدهاراً بعد الحرب العالمية الأولى، وكان انشغال المؤسسات حتى ذلك الوقت هو الإنتاج وليس البيع، حيث كان التسويق محصوراً في نشاط ملحق، ألا وهو تصريف المنتجات واستخدام تقنيات مرجعية، وهكذا كان مجرد عملية تكميلية للإنتاج، ثم تحول هذا التسويق بشكل جذري في البلدان المتطورة في أقل من نصف قرن ولم يعد الرهان واستمرارية المؤسسة اليوم مشروطاً باحتياطها الإنتاجي، بل أيضاً بقدرتها على تصريف منتجاتها في سوق محددة. وهكذا انتقلنا من سوق للمنتجين إلى سوق للمشترين يلعب فيه عامل معرفة السوق والزبائن دور القرار، وأصبح التسويق كذلك أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة بنفس مستوى الإنتاج أو المالية بما أنه يسمح بجلب الزبائن، الحفاظ عليهم وتطويرهم لأن الزبائن هم عنصر من أصول المؤسسة.

ترتكز وظيفة التسويق على مبدأين عامين هما:

- انشغال المؤسسات المستمر بتكييف الإنتاج لرغبات المستهلك، إذ يجب على كل منتج أن يرجع إلى السوق كلما وجب عليه أن يتخذ قراراً من جهة؛ ومن جهة أخرى، الاقتناع بعدم وجود المستهلك النموذجي، فكل مستهلك يملك سلوكيات خاصة به على المؤسسة دراستها وأخذها بعين الاعتبار بأن تجزئ السوق إلى

مجموعات من المستهلكين الذين يتميزون برغبات متشابهة، أي تجزئة السوق إلى أجزاء من المجتمعات المتجانسة.

وهكذا نلجأ إلى تعريف المنتج بمفهوم السوق باستخدام ثلاثة عناصر: شكله (مظهره)، استعماله ومستخدمو. ومبدئياً، يتبع مسعى التسويق خطوتين أساسيتين هما:

- دراسة سلوك المستهلك وبشكل خاص عملية الشراء؛
- التعرف على الأشكال المختلفة من المنتجات التي تعرضها المؤسسات بهدف تكييف السياسة التجارية لخصائص السوق.

فالمساهمة الأولى للتسويق تقع إذاً على مستوى تصميم المنتج أكثر منه على مستوى تقنيات المتاجرة ، وفي هذا النطاق أصبح التسويق أداة إدارية شائعة وعنصراً أساسياً لاستراتيجية المؤسسة.

36- سلوك المستهلك

يظل سلوك المستهلك الذي يؤدي إلى الشراء هو المتغير الأكثر أهمية والأصعب لإعداد السياسة التسويقية. ويهتم كل من المختصين في: علم النفس، علم الاجتماع وعلم الأجناس بعملية الشراء بما فيها: الشراء الواعي، الشراء المتعي، الشراء الاندفاعي، الشراء الإدراكي والشراء الاجتماعي الذي يهدف إلى الانتماء إلى قبيلة أو جماعة.

إن عملية الشراء تطابق حاجة يصعب تحديدها مما جعل الاقتصادي الأمريكي فرانك نايت يقول: "الحاجات هي الأشياء الدائمة

غير المعروفة من بين كل العناصر المجهولة التي يهتم بها علم الاقتصاد" إلا أن هذه الحاجة التي يصعب معرفتها هي المحرك الأساسي لدراسة سلوك المستهلك.

37- خطط العمل

إعداد مخطط عمل هي المرحلة الأولى قبل الشروع في نشاط جديد وإن كانت قليلة المخاطرة في إعداد مخطط عمل (والذي يدعى بالإنجليزية business plan). وهو وثيقة مكتوبة تتضمن إسقاط نشاط جديد بثلاثة أهداف هي:

- إلزام مبادري المشروع بتوضيح فكرتهم بإلزامهم على ترجمتها على الورق؛
- إقناع مسؤولي البنوك أو المستثمرين بالمساهمة المالية في هذا النشاط الجديد؛
- توفير وسائل المراقبة والمراحل التي يجب إتباعها.

لا يوجد أي نموذج موحد لإعداد هذه الوثيقة. ويجب أن تكون خطط العمل دقيقة نسبياً، ويمكن حتى أن تتضمن حتى صفات العاملين.

واليوم، ولا يمكن التفكير في أي نشاط جديد على المستوى الداخلي أو الخارجي بالاستغناء عن هذه الوثيقة.

38- السياسة التجارية أو المزيج التسويقي

تشمل السياسة التسويقية والتي تدعى المزيج - التسويقي، بغرض تقديم منتج في عدد من الأهداف التي يجب تحقيقها: ما هي

قيمة المبيعات التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها؟ إلخ... يجب حشد مجموعة من الوسائل، لكن أي مسعى تجاري يتطلب إنجاز مرحلتين تمهيديين:

- تجزئة السوق، وهو التمييز بين مختلف الزبائن ذوي السلوك المتجانس؛

- الموقع (المسافة عمودياً أقرب) نسبة إلى المنافسة، أي المجال الذي تريد المؤسسة أن تتموضع فيه.

وبعد أن يتم إنجاز هذه العمليات التمهيدية، يمكن المباشرة في السياسة التجارية بالتأثير في آن واحد على أربعة مجالات أساسية: المنتج (التشكيلة، التعبئة، الماركة) السعر والتوزيع (القنوات التي يتم تفضيلها) والاتصال (الإعلان).

39- Le yield management

يسمى Yield management لحد الآن revenue management أو التسعير في الوقت الحقيقي. وهو تقنية تسويقية للتسعير المرن، يستخدم في الخدمات التي تتسم بتكاليف ثابتة هامة وجود الإمكانيات المقترحة (المواصلات العامة، الفندقة...).

تتمثل هذه التقنية في تحقيق حد أقصى من المبيعات بالتأثير على متغير السعر ومتغير معامل التشغيل بواسطة سياسة تسعير تمييزية، حيث تقترح أدنى الأسعار مثل الحجوزات التي تتم باكراً، أو تلك التي تتم في آخر لحظة.

وقد شهد yield management حديثاً تطبيقات جديدة بفضل تطور الإنترنت الذي يوفر إجراءات إدارية في الوقت الحقيقي.

40- شبكات التوزيع

يشمل التوزيع مجمل النشاطات التي تسمح بإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي. ويوجد عدة وسطاء يضعون المنتج تحت تصرف المستهلكين. وفي هذا النطاق يمكن التمييز بين أربعة أنواع من القنوات:

- القناة المباشرة، التي لا يوجد فيها أي وسيط مثل الذهاب إلى المنازل للبيع، البيع عن طريق المراسلة (لا رودوت، لي تروا سويس) أو عبر الإنترنت الذي تطور بسرعة. وهناك ميل إلى استبدال شبكة التوزيع التي تكون عامة باهظة الثمن باتصال مباشر بالمستهلك. ها هو حال مجمع ديل الذي يوزع مباشرة حواسبه دون المرور من شبكة توزيعية. وهذا هو حال بائع الأزهار عبر الاتصال Aquarelle. com الذي يجمع أزهاره وفقاً للطلبية ولا يمر من شبكة بائعي الأزهار. وتطورت المبيعات عبر الاتصال من 4 إلى 23% وتم إحصاء 7 مليون مشتري عبر الإنترنت في فرنسا عام 2004؛

- تتكون القناة القصيرة من وسيط واحد هو بائع التجزئة، وهذا هو حال معبئ الخمور الذي يشتري قاروراته من زارع الكرم؛

- القناة التقليدية، هي نموذج التوزيع الأكثر كلاسيكية، لا سيما في مجال الصناعة الغذائية حيث يلجأ كل بائعي التجزئة – مثلاً – للتموين من بائعي الجملة في رونجس؛

- القنوات الخاصة، هي أشكال جديدة من التوزيع، تطورها كان سريعاً وترتكز هذه القنوات على اتفاق بين المنتجين والموزعين وهي التعهدات، الاشتراك، الامتياز. وخلق الامتياز في فرنسا عام 2002 أكثر من 33 مليار من اليورو من المبيعات مما يجعل فرنسا في المقدمة على المستوى الأوروبي في مجال الامتياز.

41- الإعلان

يشمل الإعلان مجمل تقنيات الاتصال المستخدمة للتعريف عن منتج. ويتضمن الإعلان ثلاث عمليات أساسية:

- تنمية المبيعات؛
- العلاقات العامة التي تهدف إلى ترويج الصورة العامة للمؤسسة لدى مختلف جماعات الرأي؛
- الإعلان البحت الذي يحصي مجمل تقنيات الاتصال المستخدمة لإخبار السوق وإقناعه أن منتجات مؤسسة ما موجودة وأنها ذات جودة.

ولتوجيه الرسائل إلى المستهلكين يستخدم الإعلان وسائل إعلامية عدة: الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، الإعلان الخارجي (اللاصقات، المواصلات، إلخ...) أو الإنترنت. ويكمن دور التخطيط الإعلامي (media planning) في المزج بين هذه الوسائل الإعلامية لتحقيق أهداف تجارية دقيقة.

نستنتج منذ عدة سنوات أن الإعلان التلفزيوني في توسع مستمر بينما الإعلان في الصحافة المكتوبة يتناقص بصورة تضر بالصحف.

إن التقدير الرقمي للتأثير الحقيقي لحملة إعلانية عملية صعبة، ولإنجاز ذلك يجب توفر القدرة على ربط هذا التأثير مع نمو أرقام بيع المنتج. بيد أننا لا نعرف التأثير الحقيقي للإعلان على المبيعات. ظلت هذه العبارة لمدير مؤسسة شهيرة: "أعلم أني أنفق نصف ميزانيتي بخسارة تامة لكني لا أعلم ما هي".

غير أن المؤسسات، وبفضل الأدوات المختلفة لقياس الحضور أو أبحاث الإشهار، تحدد أكثر فأكثر أهدافاً متعلقة بإعلاناتها تكـون قابلة للقياس: الحصة السوقية، نسبة الإشهار، إلخ...

42- الماركة

الماركة هي الاسم التجاري الذي من خلاله يمكن التعرف إلى المؤسسة. وتكون الماركة هامة جداً في متاجرة منتج، فهي بصورة ما "توقيع" مؤسسة والاسم الذي من خلاله يتعرف إليها المستهلكون. وتؤدي الماركة غالباً إلى تحديد المستهلك وبالتالي كسب وفائه، وهذا هو الحال في مجال صناعة السيارات حيث نادراً ما يغير المستهلك الماركة عندما يكون راضياً عن السابقة.

توجد الماركة منذ زمن طويل، يمكن تعيينها بسرعة، ويمكن للمستهلكين الأوفياء أن يتعرفوا إليها. وقد يحدث أحياناً أن تكون شهرة الماركة بصورة تؤدي إلى أن تصبح اسماً للإشارة إلى منتج، وهذا هو حال: سكوتش، فريجيدير، كوكا كولا أو بيك.

43- التنويع

غالباً ما تضطر المؤسسات إلى: توسيع تشكيلة منتجاتها، صناعة منتجات أخرى وتغطية أجزاء جديدة من السوق، وهذا ما

يسمى بالتنويع، ومن بين المؤسسات التي أحرزت نجاحاً في هذا المجال يمكننا ذكر مؤسسة بيك التي صنعت – بعد أقلام الحبر – قداحات، شفرات ذات الاستخدام الواحد، وحتى خلال فترة معينة، لوحات ذات الأشرعة، وهو نشاط تخلت عنه منذ ذلك الوقت.

ونميز بين نوعين من التنويع: التنويع القريب والتنويع الجانبي. ففي حال التنويع الجانبي، تركز المؤسسة على عنصر ثابت (مهارتها و/أو ميلها للمهنة) لتوسيع وتنويع تشكيلة منتجاتها ، وهذا هو حال LVMH والتي يترجم نشاطها (الرفيع) بتنويع الماركات مثل الكونياك (هينيسي)، الشمبانيا (مووي وشاندون، فوف كليكو)، الساعات (تاج هويير) والموضة (لويس فويتون وسيلين) أو العطور (جيفنشي، جيرلان أو كريستيان ديور) دون أن ننسى التوزيع مع سلسلة محلات سيفورا.

تلجأ المؤسسة إلى التنويع الجانبي عندما تزول علاقة المنتجات ببعضها، أو عندما يؤدي التنوع الجانبي إلى محور ثاني للتطور (مثل مؤسسة ماترا التي انتقلت من إلكترونات الجيش إلى الهاتف المحمول والمترو دون سائق)، أو لأن المنتجات ابتعدت عن بعضها البعض (شركات الطيران وفروعها الفندقية).

يمكن أن يكون التنوع داخلياً (تشكل المؤسسة بحد ذاتها قواعد نشاط معين) أو خارجياً (تلجأ المؤسسة إلى المهارات الموجودة في مؤسسات أخرى).

إن كل تنويع هو عملية إستراتيجية لا يمكن التنبؤ بها، ويجب أن تحترم المراحل المحددة لكل مراحل حياة المؤسسة، فإذا تم تطبيقها بشكل مبكر جداً خلال مرحلة نمو النشاط الأساسي للمؤسسة ستكون تكلفة الفرصة مرتفعة، وهكذا يتم تحويل الموارد التي وجب تكريسها للنشاط الأساسي. ونتيجة لذلك تتعرض المؤسسة إلى فشلين هما: فشل تقديم النشاط الأساسي التي تكون موارده قليلة، وفشل التنويع الذي كان مبكراً.

ودون أن نشأ إعطائكم وصفات عامة، يمكننا القول إن المؤسسة التي وصلت إلى نضج معين في نشاطها الأساسي تكون في وضعية تجعلها تفكر في الانطلاق في تنويع المنتجات الجديدة.

44- كسب الولاء

لا وجود لمؤسسة تستطيع أن تتطور دون زبائن يتصفون بالولاء ويتعلقون بماركة أو منتج. وقد اكتشفت مصالح التسويق التي ركزت ولوقت طويل على الحصص السوقية أن الزبون الوفي هو رأسمال فريد وسعره غالٍ، إذ ثبت أن الحصول على زبائن جدد أغلى 3 إلى 5 مرات من الاحتفاظ بالموجودين.

إلا أن سلوك الزبائن اليوم يتميز بتغير كبير بسبب وفرة العرض، مما دفع المديرين التسويقيين إلى بذل كل جهودهم لتعزيز تعلق الزبائن بالماركة لكي يصبح الزبائن أوفياء، فمثلاً تحاول شركات الطيران – بفضل أنظمة زيادة التنظيم في فئة الأعمال للتذاكر الاقتصادية أو منح "أميال" عندما يتم السفر على خطوطها –

الحصول على ولاء فئة من الزبائن التي أصبح الحصول على ولائها صعباً بسبب انتشار الشركات Low cost.

إن إعداد مسعى الحصول على ولاء الزبائن هو خيار إستراتيجي للمؤسسة. وتقترب طرائق الحصول على نسبة جيدة من الولاء من تلك التي تستخدم للحصول على مسعى عام من الجودة. ثم إن الإدارة الجيدة لقواعد معطيات الزبائن وتقنيات المقاربة المباشرة و one to one، التي تميل إلى جعل الزبون عنصراً فريداً تتوجه إليه المؤسسة بصورة أساسية، تكون مطلوبة بشكل منتظم.

45- Le benchmarking

وضعت الشركة رانك كزيروكس عام 1979 مبادئ نظرية لـ benchmarking، التي تعني باللغة الإنجليزية "المرجع"، وأصبحت اليوم واسعة الاستخدام.

وهي تقنية تتمثل في مقارنة المؤسسة المعنية بمؤسسات أخرى والتي تعد مَراجِعــاً سواء في قطـــاع النشاط ذاته (benchmarking التنافسي)، أو في قطاعات مختلفة تماماً بهدف تحسين وظيفة أو عدة وظائف (المتاجرة، التوزيع، الصناعة إلخ...). ويمكن أن تعني تحليل خدمات مشتركة بين جميع المؤسسات (benchmarking شامل). كما يمكن أن تُمارس داخل المؤسسة ذاتها (benchmarking داخلي) بصورة تجعل الخدمات تتنافس في ما بينها.

وتمارس benchmarking بصورة منتظمة من طرف المؤسسات التي تريد قياس أداء منتجاتها والخدمات التي تعرضها

وطرق عملها، كما أن هذه الطريقة الإدارية تشجع المبادرة، روح الابتكار والقدرة على الإبداع. وأصبحت benchmarking التي استخدمت في المؤسسات التي هي في وضع تنافسي، أكثر جودة، وهي تشمل أيضاً نماذج التنظيم.

46- دورة حياة المنتج

تحتاج كل مؤسسة تقرر تقديم منتَج في السوق إلى معرفة المدة التي يباع خلالها هذا المنتج، والتطور الذي تتم خلاله متاجرته، والتطورات المتوقعة للبيع خلال هذه الفترة أي دورة حياته. ويكون هذا النمط من التوقعات ضرورياً لضمان إدارة المنتجات على الأمد الطويل. ونستنتج تجريبياً نوعاً من الانتظام في التطور الزمني لمبيعات المنتجات التي يمكن تمثيلها بمنحنى يتضمن خمس مراحل أساسية، وبالتماثل مع القوانين الأحيائية نجد:

المرحلة صفر: الإعداد أو الميلاد

هي المرحلة التي يتم خلالها إعداد المنتج. خلال هذه المرحلة تكون استثمارات البحث مرتفعة جداً والمردودية تكون سلبية، وتتباين مدة هذه المرحلة وفقاً لتعقيد المنتج فمثلاً، إعداد طائرة جديدة يمكن أن يستغرق أكثر من عشر سنوات، أما إعداد ثوب جديد فيتم خلال بضعة أيام وحتى خلال بضع ساعات.

المرحلة الأولى: التقديم أو الطفولة

الصفات الغالبة لهذه المرحلة هي: الإعداد النهائي، بداية الإنتاج التسلسلي، تكلفة إنتاج وسعر بيع مرتفع، غياب المنافسة

وغياب الربح. وتنتهي هذه المرحلة عندما يعلم المستهلكون المعنيون بوجود المنتج.

المرحلة الثانية: النمو أو المراهقة

يدخل المنتج في هذه المرحلة عندما يصبح السوق الاحتياطي هو السوق الفعلي. وهكذا يتم دعم نسبة النمو ويزداد حجم المبيعات بسرعة. وانطلاقاً من هذه المرحلة، تبدأ المؤسسة بالإنتاج الجماهيري والذي يتميز بما يلي:

زيادة الاستثمارات المنتجة، إنخفاض تكلفة الإنتاج، زيادة الأرباح، خزينة مؤقتة، زيادة سريعة جدا في عدد المنافسين.

تنتهي المراهقة عندما يتم الوصول إلى المجتمع الذي قد يستخدم المنتج.

المرحلة الثالثة: النضج أو العمر البالغ

يصبح السوق في هذه المرحلة سوقاً بديلاً، ويزداد مع زيادة الدخل القومي وزيادة عدد السكان. ويمر نمو المؤسسة بمرحلة التقهقر أو اختفاء عدد من المنافسين. وفي نهاية المرحلة، يصبح القطاع في حالة احتكار الأقلية: يتقاسم عدد قليل من المؤسسات أكبر حصة في السوق، وتملك كل واحدة منها حصة معينة من السوق، ويزداد مردودها، كما أن عرضها يكون غالباً أكبر من الطلب.

المرحلة الرابعة: التقهقر، الشيخوخة والموت

تبدأ هذه المرحلة عندما يمل المستهلكون من المنتج إما لأن الحاجة تزول أو لأن منتجاً أفضل دخل إلى السوق، ويصبح العرض

أكبر بكثير من الطلب، أما الربح فيتناقص، كما يتضاءل بسرعة عدد المؤسسات المتواجدة في السوق. وتتوقف بعض هذه المؤسسات إرادياً عن استغلال المنتج، أما البعض الآخر فيكون ملزماً بذلك (إفلاس المؤسسة) وهكذا لا يظل في السوق سوى عدد قليل (غالباً مؤسسة واحدة) لإرضاء رغبات مجموعة من المستهلكين الأوفياء للمنتج ، وتسمى هذه العملية: "تحجير الطلب". نهاية هذه المرحلة هي الموت النهائي للمنتج، ويمكن أن تكون هذه المرحلة طويلة جداً، لأن المؤسسة قد ترتكز على التحجير خلال عدة سنوات.

وتختلف جداً دورة الحياة وفقاً للمنتجات، إذ تكون مرحلة نضج بعضها طويلة جداً عندما تتطابق مع حاجة حقيقية وجب إشباعها (الثلاجة، السيارة، الهاتف المحمول)، وبعضها الآخر فتعرف دورات أقصر (مثل الوُكمان walkman الذي عوض بالديسكمان discman، الذي استبدل بليبود l'iPod)، أو أيضاً بـــ بيب – بوب الذي نافسته الهواتف المحمولة) ويتم إحياء بعض المنتجات بعد مرحلة تقهقر شديدة بسبب تكييفها مع الأذواق العصرية: وهذا هو حال الأحذية ذات الدواليب على شكل Rollersblade أو الدراجات.

يصعب كثيراً دراسة فترة حياة منتج ما ، ويمكننا أن نثبت فقط أنه تم تغيير منحنى الحياة في معظم المجالات بسبب الانتشار السريع للتطور التكنولوجي والعولمة.

إن دورة حياة المنتج والمستخدم بصورة كبيرة في التسويق هام جداً، لأنه يسمح بإدخال فكرة ضرورة تجديد المنتجات، وبالتالي التفكير في عمليات تسويقية خاصة بكل مرحلة من حياة المنتج.

47- المنتج الجديد

يعد تصميم وتقديم منتج جديد بالنسبة للمؤسسة مخاطرة، لكنه في الوقت نفسه ضرورة لضمان مستقبلها. ويتطلب تقديم منتج جديد الكثير من الوقت والخيال؛ وسطياً، نقدر أنه من بين 50 فكرة جيدة في البداية تفوز واحدة فقط على المستوى التجاري. ويمكن أن تأخذ المنتجات الجديدة أشكالاً مختلفة: استخدام جديد لمنتج موجود، تطوير الخصائص، الاختراعات، إلخ. في حالة السيارات، غالباً ما يطابق المنتج الجديد منتجاً موجوداً تم تغيير خصائصه: رسومات الهيكل، طاقة المحرك، خيارات، إلخ.

يمر التطور المتناسق من سياسة مخططة لتقديم منتجات جديدة وإلى التوقف عن إنتاج منتج جديد، وبشكل عام يعد صنف من المنتجات سليماً إذاً:

- كانت نسبة المنتجات من 30 إلى 40% في مرحلة النمو؛
- كانت نسبة المنتجات من 30 إلى 40% في مرحلة النضج؛
- كانت نسبة المنتجات من 10 إلى 20% في مرحلة التقديم؛
- ويمكن تصنيف الباقي إما في مرحلة التصميم أو مرحلة التقهقر.

إن إدارة محفظة المنتجات هذه هامة بالنسبة للمؤسسات، وتصبح إستراتيجية فعلاً عندما يجب على المؤسسة أن تقوم بإدارة منتجات تكون فترة حياتها قصيرة، والتي يؤدي تقديم متعلق بها، إذا كان فاشلاً، إلى هلاك المؤسسة نهائياً. وهذا هو حال المنتجين السينمائيين الذين لا يسمح لهم بالفشل المتتالي والمتكرر.

48- العلاقة مع الزبون أو

(Customer Relationship Management) CRM

إن CRM، أي إدارة العلاقة مع الزبون؛ هو مصطلح حديث نسبياً غير أن فلسفته قديمة قدم عملية البيع. ويهدف إلى التوجه – بواسطة وسائل معلوماتية وقواعد معطيات متطورة – إلى زبائن المؤسسة وكأن كل زبون فريد. فكما يعرض خباز القرية على زبون يرتاد إليه رغيف خبز غير ناضج تماماً، لمعرفته بهذا الزبون، ويعرض موقع الاتصال Fnac ترويجاً للمبيعات واختيار الكتب (سفر، قصص مصورة، مغامرات) أو مشاهد (مسرح، حفلات موسيقية ...) التي تتطابق مع أذواق مشتريها الأوفياء.

إن إدارة العلاقة مع الزبون والتي تدعم فكرة أن الزبون فريد وأنه يجب أن يكون موضوع مقاربة شخصية لا يمكن إنجازها، إلا إذا كانت المؤسسة تملك على مستوى عالي قاعدة معطيات دقيقة تسمح بإنجاز المقاربة الأكثر فردية. ومن أجل تخزين هذه المعلومات، تعمل المؤسسة غالباً بـ Datamining.

إن تطور نظام المعلومات وقواعد المعطيات يشكل إحدى مفاتيح عقدة CRM، وغالباً ما يلزم الأقسام التسويقية ومصالح المعلوماتية على العمل سوية. وهكذا أصبح أحد العناصر الأساسية لدعم الدور الإستراتيجي لمدير المعلوماتية في المؤسسة، الذي يملك حق الإدلاء برأيه عن برامج CRM المستخدمة.

49- الاستهلاكية

هو تيار فكري يهدف إلى الدفاع عن المستهلك. وغالباً ما يعزى ظهوره إلى العام 1936، تاريخ ظهور أول منظمة للمستهلكين في الولايات المتحدة الأمريكية، ولم يتطور هذا التيار إلا منذ عام 1960 وانتشر في كل البلدان. ففي فرنسا أصبحت المنظمات مثل المعهد الوطني للاستهلاك (INC) والجرائد مثل جريدة "60 مليون مستهلك" أو جريدة "ما يجب اختياره؟" هي نقاط وصل حقيقية للدفاع عن حقوق المستهلكين في مواجهة السياسات التسويقية للمؤسسات والتي أصبحت هجومية أكثر فأكثر.

كانت الفكرة الأساسية للاستهلاكية هي رفض عدد من ممارسات التسويق. وكان المستهلكون يعتبرون أن لديهم حقوقاً وجب على المؤسسات احترامها: الحق في جودة المنتجات، المعلومات، الأمن، المفاصلة الحرة قبل الشراء وخلاله. وتنشط المنظومات التي تم إنشاؤها وفقاً لهذه الحركات الفكرية في مجالين أساسيين هما:

- من جهة، الاختبارات المقارنة من أجل تقديم معلومة موضوعية للمستهلك؛

- من جهة أخرى، عمليات عن طريق نظامي من أجل تطوير قوانين أنسب للمستهلك. وهكذا قام المعهد الوطني للاستهلاك و"ما يجب اختياره ؟" بحملات لتغيير أسعار شركات التأمين أو مخدمي الهاتف المحمول لجعلها أكثر وضوحاً عند المستهلكين.

وتشهد هذه الحركة حالياً عند المؤسسات التي تبرز من خلال خلق مراكز هاتفية وخدمات للمستهلكين اهتماماً بالزبائن والذي أصبح مبرراً للتسويق.

إن الاهتمام المتزايد للمسائل المرتبطة بالتطور المستمر هو أيضاً جزء من هذا المسعى التي تهدف إلى إعطاء المؤسسة صورة "بيئية سليمة".

50- قدرة المؤسسة على المنافسة

إن قدرة المؤسسة على المنافسة والتي لا تفصل غالباً عن ترجمتها المالية أو المردودية أو الإنتاجية هي القدرة التي تملكها مؤسسة في زمن ما لتقاوم منافسيها. فالقدرة على المنافسة تتصف إذا بميزة قرارية مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق، بينما المردودية أو الإنتاجية هي مجرد عناصر من مجموعة أكثر اتساعاً التي تمثلها القدرة على التنافس.

نميز بين المفهوم التقليدي للقدرة على المنافسة والذي يعني القدرة على عرض منتجات في السوق بأسعار أدنى من أسعار المنافسين سواء في السوق المحلي أو على مستوى التصدير والقدرة الهيكلية على المنافسة وهي القدرة على فرض منتجات على نحو مستقل عن سعرها بالتركيز على الجودة، التكيف مع احتياجات المستهلكين أو الخدمات المرافقة للمنتج. كما تقيس القدرة على المنافسة مكانة المؤسسة في السوق وهي عنصر أساسي لقياس سلامتها.

الفصل الخامس

المحـــاسبـــة

المحاسبة هي التقنية الأساسية لتسجيل النشاطات التي تم إنجازها داخل المؤسسات. فهي "ذاكرة مكتوبة" تقيد العمليات الجارية وتلك التي تنوي المؤسسة القيام بها مع جهات أخرى والتي تقوم بها هذه الجهات مع المؤسسة. وتهدف المؤسسة إلى توفير – إنطلاقاً من تقييم نقدي لكل عمليات التدفــق والمخزون (الحقيقي أو المالي) – المعلومات التي تسمح بدورها بتقييم أداء مؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرار.

ورغم أن المعطيات المحاسبية كانت موجهة أساساً إلى المديرين، إلى المالكين والدائنين، فإنها انتشرت بصورة واسعة اليوم

بما أنها تسمح بإعلام الإدارات (خاصة المالية) والماليين والجمهور الواسع خاصة إذا كانت المؤسسة ذات مكانة في البورصة حتى وإن كان الميل الحالي هو إعطاء الأولوية - من بين كل المستفيدين - للمساهمين.

ظهرت المحاسبة العصرية في القرن الخامس عشر انطلاقاً من مبادئ القيد المزدوج التي أشارت إليها لوكا باسيولي في كتاب تم نشره عام 1494. وقد تطورت المحاسبة بصورة ملحوظة وأدت إلى ظهور نظامين أساسيين: المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية المسماة المحاسبة الإدارية.

51- المحاسبة العامة

تتضمن المحاسبة العامة هدفاً مزدوجاً: من جهة، إحصاء وتسجيل مجمل النفقات وإيرادات المؤسسة بصورة تسمح بقياس الناتج (الربح أو الخسارة)، ومن جهة أخرى التقييم المنتظم لمجمل الأصول ومجمل العروض لعرض حالة ممتلكات المؤسسة. وتترجم هاتان المهمتان من خلال إعداد: الميزانية وجدول النتائج.

إن دور المحاسبة مزدوج لأنها أداة استخدام داخلي وخارجي. فالمحاسبة أداة تدقيق وتصديق في المجال القانوني والمالي ، كما أنها وسيلة للتواصل الخارجي الذي يوجه نحو مجمل المتعاونين مع المؤسسة: الزبائن، الموردين، العاملين، السلطات العامة والمساهمين. إن الوجه الأول أساسي في المؤسسات الصغيرة، أما الوجه الثاني فتبرز أهميته في الشركات القادرة على الدخول إلى السوق المالي.

وقد تم وضع معايير للمحاسبة العامة والتي تكون مبادئها مشتركة في كل المؤسسات، وذلك لتحقيق تجانس في: تقديم الوثائق التركيبية، الطرائق واستخدام المصطلحات. ففي فرنسا مثلاً، تنظم المحاسبة بالمخطط المحاسبي الذي يفرض على كل المؤسسات الصناعية والتجارية بما فيها المؤسسات الفردية. ويمكن أن تكون الوثائق المستخدمة (الميزانية وجدول النتائج) مفصلة نسبياً وفقاً لحجم المؤسسة.

52- المعايير IFRS

تستخدم المؤسسات المعروفة منذ العام 2005 معايير محاسبية عالميـــة جديدة في حسابهـــا المتوازن، وتسمـــى هذه المعايير IFRS (International Financial Reporting Standards) المستوحاة من المعايير الأمريكية (US Gaap)، وتسمح هذه المعايير الجديدة للمستثمرين بمقارنة الشركات الأوروبية ببعضها ومع المؤسسات العالمية الأخرى التي تطبق المبادئ ذاتها.

إن هذا التحول المحاسبي غيّر إدراك بعض المجمعات المعروفة بسبب تباين: نتائجها، ديونها، رأسمالها الخاص عن تلك التي تحصل عليها باستخدام المعايير القديمة كما أن التأثير الابتكاري الأساسي لـ IFRS هو اللجوء المتزايد إلى "القيمة تماماً" في عرض العديد من أصول وخصوم المؤسسة، وتقييم هذه العناصر اليوم بقيمتها في السوق. أما التغيير الأساسي الآخر فهو يتعلق بمبدأ "تفوق الجوهر" والواقع الاقتصادي للصفقات الغالبة في المعايير الجديدة، وهذا يعني أن بعض العناصر التي تتحكم فيها المؤسسة دون أن تكون لها الملكية القانونية تتم محاسبتها في الميزانية. وهكذا

تعكس الميزانية القيمة الحقيقية للمؤسسة بما أن هذه المعايير توجه بصورة خاصة إلى المستثمرين على خلاف المحاسبة الفرنسية التي أعدت لاستخدامات الإدارة المالية.

53- القسم المزدوج

ترتكز المحاسبة على طريقة "القسم المزدوج" التي يكون هدفها هو تسجيل مجمل العمليات: الديون الناتجة عن علاقات المؤسسة بغيرها، ويعني أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مجمل ما عليها من ديون ومجمل ما لها من ديون عند الغير. وتسجل كل عملية مرتين، إحداهما كمستخدمة (مدين) والأخرى زيادة الموارد (دائن). وكل عملية تبادل تؤدي إلى تدفقات من اتجاهات معاكسة: الاتجاه الأول عيني والثاني نقدي. فمثلاً، عملية شراء تجهيزات يقلل من سيولة المؤسسة لكنه يزيد من وسائلها الإنتاجية.

الهدف هو التسجيل السليم، وطبقاً للمعايير للديون الناتجة عن نشاط المؤسسة. و تترجم المصطلحات "مدين" (من اللاتينية debere، أي واجب) و"دائن" (من اللاتينية: credere أن يكون لدينا ثقة) العلاقات التي تبنيها المؤسسة مع الغير.

54- القيود المحاسبية

يوجد نوعان من القيود المحاسبية: القيود التي يتم تسجيلها يومياً والتي تطابق عمليات جارية، وقيود آخر السنة والتي تسمى قيود الجرد.

يتعلق موضوع معظم العمليات الجارية التي يجب على المحاسبين قيدها بتسديد قيمة شراء أو بيع. وتتعلق قيود الجرد بالعمليات التي تطابق استنتاج – آخر السنة – إهتلاك بعض الأصول أو ازدياد بعض عناصر الديون الاضطرارية، والتي لم يتم أخذها بعين الاعتبار خلال الفترة المعينة.

55- الميزانية

الميزانية هي وثيقة تركيبية تترجم في وقت معين (في نهاية السنة) وضع ممتلكات المؤسسة، والتي تشير إلى مصدر بنية الموارد. فهي صورة فوتوغرافية عن المؤسسة تبرز كل ما تملكه: الأصول، وكل ما عليها من ديون: الخصوم. وفقاً للمبادئ المحاسبية تشير الأصول إلى استخدام موارد المؤسسة، أما الأصول فتشير إلى مصدرها.

وصنفنا حسابات الأصول و الخصوم كما يلي:

الميزانية لغاية 31 كانون الأول 2007

الأصول	الخصوم
الأصول غير المنقولة:	الرأسمال الخاص:
– القيم غير المنقولة غير المادية	– الرأسمال الاجتماعي
– القيم غير المنقولة المادية	– النقل مجدداً
	– الإحتياطات
	– الناتج (خسارة أو ربح)

الأصول المتداولة :
- المخزون المتداول
- الديون
- القيم المنقولة للاستثمار
- السيولة

حسابات التعديل:
- تكاليف ثبتت من قبل
- تكاليف توزع على عدة فترات

المجموع

- احتياطي المخاطرة والتكاليف

الديون:
- الديون المالية
- ديون أخرى

حسابات التعديل:
- إيرادات أثبتت من قبل

المجموع

إن قراءة الميزانية غنية بالمعلومات، لكن يجب معرفة بعض القواعد عند إعداد الميزانية.

تجمع الأصول الحسابات المختلفة وفق تخصيصها في عنوانين كبيرين هما: الأصول غير المنقولة والأصول المنقولة:

- الأصول غير المنقولة: تشمل ممتلكات غير مادية (مثل براءات الاختراع)، مادية (البنايات أو المعدات مثلاً) أو المالية مثل مستندات الإسهام التي يكون استخدامها على الأمد الطويل ودورانها بطيئاً.

- الأصول المنقولة: تسجل الأصول المنقولة الأصول التي تطابق عناصر ممتلكات المؤسسة التي، بسبب طبيعتها، لا يمكن الاحتفاظ بها طويلاً في المؤسسة كما هو الحال بالنسبة للمخزونات، الديون، القيم الاستثمارية والسيولة.

ونلاحظ في آخر الفترة أن بعض التكاليف تم تقييدها في حسابات المؤسسة لكنها تطابق شراء سلع أو خدمات يتم عرضها

لاحقاً ولا يمكننا أن نصنفها لا في الأصول غير المنقولة ولا في الأصول المنقولة ويجب نقل الجزء الذي يعود إلى الفترة المعنية (التكاليف التي تثبت مسبقاً مثل: التأمين الذي يغطي فترتين) والأعباء التي توزع على عدة فترات.

تصنف الخصوم الحسابات انطلاقاً من معيار قانوني: في الخصوم، نميز بين مساهمة المالكين (الرأسمال الخاص) والديون؛ يجب إضافة الإحتياطات للخطر والتكاليف التي تقيس ديوناً لا تزال غير أكيدة والتي تكون درجة احتمالها كبيرة. وكما هو الحال بالنسبة للأصول في نهاية الفترة، أمكن تثبيت ومحاسبة بعض الإيرادات قبل أن تعرض الخدمات والسلع المتعلقة بها. وتكون هذه المبالغ تحت تصرف المؤسسة، بينما الخدمة المقابلة لها لم تتواجد بعد، لذلك تقيد تحت عنوان: منتجات مقيدة مسبقاً.

وأخيراً، يجب تحديد أن حسابات الأصول تصنف وفق ترتيب السيولة أو الموجودات المتزايدة، وتصنف حسابات الخصوم وفق ترتيب المستحقات المتناقصة.

56- جدول النتائج

إذا كانت الميزانية تعطينا نظرة عن قيمة ممتلكات المؤسسة فإن موضوع جدول النتائج هو دراسة نشاط المؤسسة لمعرفة ما إذا أدى إلى ربح أو خسارة.

جدول النتائج من 2007/01/1 إلى 2007/012/31

التكاليف (دون رسوم)	العوائد (دون رسوم)
تكاليف الاستغلال:	عوائد الاستغلال:
- شراء السلع	- المبيعات
- شراء المواد الأولية	- المنتجات المخزنة
- تكاليف خارجية أخرى	- دعم الاستغلال
- الرسوم والضرائب	- إسترجاع الاحتياطي والإهلاك
- الأجور و الرواتب	- إيرادات أخرى
- الأعباء الاجتماعية	العوائد المالية:
- احتياطي الإهتلاك	- المساهمة
- احتياطي التموين	- قيم عقارية أخرى
- تكاليف أخرى	
تكاليف مالية:	
- فوائد وتكاليف	- فوارق صرف إيجابية
- فوارق سلبية في الصرف	- عوائد ناتج عن بيع قيم الاستثمار
- تكاليف تحويل القيمة	
- الاستثمار	
تكاليف استثنائية:	العوائد الاستثنائية :
- إدارية	- الإدارية
- رأسمال	- الرأسمال
مساهمة العاملين	
ضرائب على الأرباح	
ربح	خسارة
المجموع	**المجموع**

بينما الميزانية هي حساب للمخزونات (القيمة)، فإن جدول النتائج هو حساب للتدفق (تغيرات القيمة) الذي يقيس العوائد والتكاليف خلال فترة معينة. ويعود مصدر هذه الثروة إلى عدة أسباب: إما الاستغلال العادي للمؤسسة، إما العمليات المالية وإما النشاطات الاستثنائية.

يمكن تجزئة الأعباء المتعلقة بجدول النتائج إلى ثلاث مجموعات أساسية: أعباء الاستغلال، الأعباء المالية والأعباء الاستثنائية التي تضاف إليها مساهمة العاملين في نتائج التوسع كما تضاف الضرائب على الأرباح.

وتنقسم العوائد إلى عوائد الاستغلال، عوائد مالية وعوائد استثنائية. ويعطينا الفارق بين التكليف والعوائد الناتج: ربح أو خسارة.

57- الأرصدة الإدارية الوسيطة

إنطلاقاً من جدول النتائج، يمكننا حساب مختلف المؤشرات والتي تسمى "الأرصدة الوسيطة" من أجل تقييم الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة. وتسمح هذه المؤشرات، إضافة إلى جدول النتائج، بحساب ازدياد أو تناقص ثروة المؤسسة، وكذلك تحديد بأية طريقة تم الحصول على الربح أو الخسارة، وبذلك تكمل المعلومات المتعلقة بممتلكات المؤسسة والتي توفرها الميزانية.

العوائد	التكاليف	الأرصدة الإدارية الوسيطة
بيع السلع	تكلفة شراء السلع	الهامش التجاري
الهامش التجاري+ الإنتاج	استهلاك وسيط	قيمة مضافة
قيمة مضافة+ دعم لغرض الاستغلال	ضرائب، رسوم، أعباء العاملين	فائض إجمالي للاستغلال
فائض إجمالي للاستغلال+ عوائد أخرى+استرجاع على الإهتلاك واحتياطي + عوائد أخرى.	الإهتلاك+احتياطي+ أتعاب أخرى	ناتج الاستغلال
ناتج الاستغلال+ عوائد مالية	تكاليف مالية	ناتج متداول قبل الضريبة
عوائد استثنائية	تكاليف استثنائية	ناتج استثنائي
ناتج متداول+ناتج استثنائي	مساهمة العاملين+ضرائب على الأرباح	الناتج الصافي

58- المحاسبة التحليلية

المحاسبة التحليلية هي أداة إدارية داخلية توجه إلى أصحاب القرار في المؤسسة ولا تتصف بطابع إلزامي أو معياري متعلق بالمحاسبة العامة.

وإن كانت كل المؤسسات، مهما كانت صغيرة، تملك محاسبة عامة فإن عدداً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تضع بعد محاسبة تحليلية حقيقية حيز التطبيق رغم أن المحاسبة التحليلية ومن

خلال مهامها ذات أهمية كبيرة: فهي تسمح قبل كل شيء بحساب تكاليف الإنتاج وتكاليف كل منتج أو كل قطاع إنتاجي في مختلف المراحل الإنتاجية أو التوزيع من أجل إعطاء صورة واضحة للمديرين وأصحاب القرار وتسمح لهم باتخاذ القرار وفقا للمنتجات المختلفة (متابعة تطورها: من خلال الاستثمار أو اتخاذ قرار التخلي عنها بسبب مردودها الضعيف، إلخ).

من جهة أخرى، تحدد المحاسبة التحليلية مختلف تكاليف مراكز النشاطات، ويمكن أن تكون هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة أو شبه مباشرة. ثم تقارنها بسعر بيع المنتج المعني. فهي عنصر أساسي للمراقبة الإدارية التي تسمح بإعداد الميزانيات جداول النتائج المؤقتة وتحديث المؤشرات التي تكون جدول مؤشرات المؤسسة.

يكمن هدف المحاسبة التحليلية إذاً في حساب التكاليف، أي مجمل التكاليف التي تنتج عن صناعة منتج بواسطة نشاط أو معمل، إلخ، وتسمى هذه التقنية أحياناً تحليل التكاليف، باللغة الإنجليزية: cost accounting أي محاسبة التكاليف.

وعند كل مرحلة من إعداد المنتج، يتم حساب عدة تكاليف: تكاليف التموين، تكاليف التصنيع، تكاليف التوزيع، إلخ. وأخيراً، وفي المرحلة الأخيرة إعداد التكلفة النهائية (يقال أيضاً – مجازاً – السعر).

ويمكن تصنيف مختلف التكاليف وفقاً لمساهمتها في مسار الإنتاج وعندئذ نتحدث عما يلي:

- التكاليف الثابتة التي تكون على الأمد القصير مستقلة عن حجم الإنتاج؛
- التكاليف المتغيرة التي تتطور وفقاً لنشاط المؤسسة؛
- التكاليف المباشرة والتي تمثل الأعباء والتي يمكن نقلها "مباشرة" أي دون حساب وسيط إلى منتج معين.
- التكاليف المشتركة أي غير المباشرة والتي لا يمكن إسنادها إلا جزئياً لمنتج كما أنها تتطلب إعداداً خاصاً.

ويجب أن نضيف إلى ما سلف أن هذه المعايير ليست حصرية إذ أن التكلفة المتغيرة (العاملون في الإنتاج) يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة (المسؤولون الإداريون).

إن المحاسبة التحليلية هامة جداً في تحليل إدارة مؤسسة، فهي العنصر الأساسي للمراقبة الإدارية التي تسمح - بالإضافة إلى مهام أخرى - بإعداد الميزانيات وجداول النتائج المؤقتة، كما أنها تسمح بتحديث المؤشرات التي تكون جدول مؤشرات المؤسسة.

59- تكاليف الإنتاج

في الواقع، عملية قياس مختلف التكاليف ليست سهلة دائماً. فالوثائق التي توفرها المحاسبة العامة لا تسمح بمعرفة تكلفة مختلف السلع والخدمات لأن ترتيب الأعباء تقدم وفق توزيع وظيفي عام جداً، لذلك طورت المحاسبة التحليلية مختلف الطرائق للتحكم بشكل عملياتي في التكاليف. وتستخدم إما طريقة التكاليف الكاملة أو طريقة

التكاليف الجزئية وفقاً للأهداف المسطرة، طبيعة المؤسسة أو الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

تتميز التكاليف العامة بأهمية خاصة لكونها تسمح بإعداد التكلفة التي تسمح بتحديد سعر البيع = التكلفة + هامش الربح. وتسمح هذه التكلفة الإجمالية بإعداد مقايسات مثلاً. حساب هذه التكلفة لا يكون سهلاً دائماً لأنه يتطلب معرفة ما هي الأعباء التي يجب أخذها بعين الاعتبار إذ لا تأخذ في الحسبان سوى تلك التي ترتبط بالمنتج أو مركز النشاطات المعنية.

لهذا السبب تتمثل المرحلة الأولى من حساب التكلفة الإجمالية في تصحيح المعلومات التي توفرها المحاسبة العامة. ويتضمن هذا التصحيح مرحلتين هما:

- إلغاء التكاليف المسماة غير المادية، وهي تكاليف استثنائية أو غير عادية خاصة في السنوات السابقة التي يجب التخلص منها خلال السنة ثم إضافة بعض الأعباء المسماة التكاليف الإضافية والتي – رغم كونها لا تسجل من طرف المحاسبة العامة – لا يمكن إبعادها من حساب التكلفة: وهذا هو حال مردود الرأسمال الخاص .

- تهدف المرحلة الثانية إلى التمييز بين التكاليف المباشرة والتي يتم نقلها كاملة إلى التكلفة الإجمالية والتكاليف غير المباشرة والمشتركة بين عدة منتجات أو عدة مراكز إنتاجية: الطاقة، الإيجار مثلاً. ويمكن تحديد الأولى بسهولة (تكلفة المواد الأولية مثلاً) بينما يجب معالجة الثانية من أجل عزل الجزء الذي يخص المنتج موضوع الدراسة. يمكن توزيع التكاليف غير المباشرة وفق تقنيات

مختلفة معقدة نسبياً أشهرها "مراكز التحليل" التي تحل محل الطريقة القديمة "الشعب المتجانسة". وفقاً للمخطط المحاسبي، تمثل مراكز التحليل (مصنع، مشغل، قسم، إلخ.) فرعاً من الوحدة المحاسبية حيث تحل عناصر الأعباء غير المباشرة قبل تقييدها في تكاليف المنتجات المعنية.

بعد تحديد مراكز التحليل (مصلحة شراء، مشغل، إلخ) توزع التكاليف غير المباشرة (النفقات العامة، التأمين، إلخ) بواسطة مفتاح التوزيع على المراكز ثم يقاس الجزء من الأعباء التي تسند إلى كل نشاط من نشاطات المركز. ولإنجاز ذلك يجب اعتماد وحدة قياسية مشتركة، وفي هذا الصدد يمكن التعرض إلى حالتين:

1- المركز العملياتي (معمل مثلاً): يمكن أن تستخدم وحدة عينية تدعى: "وحدة تشغيل"، مثل: عدد القطع المصنعة، الطن/كم، إلخ. ثم توزع مجمل الأعباء غير المباشرة للمركز على عدد الوحدات التشغيلية؛

2- المركز عبارة عن هيكل أو مصلحة إدارية يستحيل إيجاد وحدة تشغيل خاصة بها. في هذه الحالة نستخدم "نسبة التكاليف" كقاعدة يعبر عنها بالوحدات النقدية، مثلاً: 1000 يورو من النفقات الإعلانية، 2000 يورو من نفقات التموين، إلخ.

عندئذٍ يمكن حساب التكلفة الإجمالية وهو مجموع التكاليف غير المباشرة التي يتم توزيعها على المراكز، ثم وفقاً لوحدة التشغيل أو نسبة التكاليف.

تفيد هذه الطريقة على نحو خاص المراقبة الإدارية لأنها تسمح بتقييم إدارة مراكز المسؤوليات لكنها تتضمن نقاط ضعف: ثقل إعدادها، وهم الدقة في الحالات المعقدة؛ وأخيراً غياب التمييز في المرحلة الأخيرة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

تسمح طريقة التكاليف الجزئية بتفادي الصعوبات التي يتم التعرض لها بتقييد الأعباء غير المباشرة في التكلفة الإجمالية، كما تسمح بالابتعاد عن الذاتية المحتملة عند تطبيق مفاتيح التوزيع. يكون هدفها متعدداً: التخفيف من تأثير الكميات التي يتم إنتاجها على التكلفة الأحادية للمنتجات، قياس مساهمة كل منتج في تغطية التكاليف الثابتة، اتخاذ القرارات الملائمة بما أنه يعبر عن التكاليف المتغيرة في الأمد القصير، بينما يعبر عن التكاليف الثابتة في الأمد الطويل.

المبدأ بسيط: بما أن التكاليف الثابتة مستقرة على الأمد القصير مهما كان مستوى النشاط فهي لا تعبر عن نفس مفهوم التكاليف المتغيرة التي تتماشى مع النشاط، وانطلاقاً من هذا الاستنتاج يمكن استخدام أربع تقنيات أساسية هي:

- القيد العقلاني يتمثل في عدم الأخذ بعين الاعتبار- بالإضافة إلى التكاليف المتغيرة - سوى النفقات الثابتة المطابقة لمستوى النشاط المعني والذي يعد عادياً. وتسمح هذه التقنية على الأمد القصير بحصر أسباب تغير التكاليف بصورة أفضل.

- تؤدي النقطة الميتة إلى تحديد مستوى النشاط الذي تنطلق منه المؤسسة لتغطية مجمل النفقات وتحقيق مردودية، وهذا هو

الوضع عندما تتساوى المبيعات مع التكلفة الإجمالية، أو عندما يغطي هامش الربح على التكاليف المتغيرة التكاليف الثابتة. وتوفر هذه الطريقة، إضافة إلى بساطتها، عدة إيجابيات هي: الإشارة إلى النشاط الأدنى الذي يجب تحقيقه، معيار يسمح باختيار الاستثمار الذي يقع عليه الاختيار. لكن هذه الطريقة محدودة، فبشكل خاص تفترض وجود علاقة خطية بين التكاليف والمبيعات لكن ذلك ليس صحيحاً دائماً، كما أن هذه الطريقة لا تسمح بالتفكير إلا في الأمد القصير. فعلى سبيل المثال: بالنسبة لمركز تدريب، يلزم المشاركين بدفع 5000 يورو مقابل تدريب والذي تكون تكاليفه الثابتة (المحاضرون، القاعات، التنظيم) 60,000 يورو والتكاليف المتغيرة لكل طالب (ركائز الدروس، اللوجستية...) 1000 يورو.

يتم حساب النقطة الميتة لهذا المركز كما يلي:

التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة × عدد الوحدات = عدد الوحدات × سعر البيع

أي: 60,000 + 1000 Q = 5000 Q، أي أن Q = 15 طالباً.

نظراً لضعف نسبة التكاليف المتغيرة سيؤثر كل طالب إضافي (بالزيادة أو النقصان) على هامش الربح + 4000 يورو.

– direct costing: هي تقنية أخرى للتكاليف الجزئية التي لا تستخدم سوى التكاليف المتغيرة. ويمكن بعد ذلك أن تقتطع هذه النفقات المتغيرة بعد ذلك من مبلغ مبيعات كل منتج بهدف إبراز

هامش ربح يمكن أن تخصم منه التكاليف الثابتة ومن ثم الحصول على الناتج الصافي.

- يمكن حساب التكلفة انطلاقاً من التكلفة الهامشية وهي تكلفة آخر وحدة تم إنتاجها (هذا يعني أنه لا تؤخذ بعين الاعتبار سوى التكاليف المتغيرة على الأمد القصير). وتكمن إيجابية هذه الطريقة خاصة في مجال الخدمات التي يتعرض فيها الطلب إلى تغيرات كبيرة، مثلما هو الحال في قطاع المواصلات.

60- مراقبة التكاليف

تهدف المحاسبة التحليلية أكثر من حساب التكلفة إلى قياس النتائج المحصل عليها مقارنة بالتوقعات. لذلك من الضروري حساب ما يسمى بالتكاليف "العادية" أو "الجاهزة". هي التكاليف التي يتم حسابها مسبقا لتقدير الحركة ككم وقيمة وإبراز النفقات الحقيقية والنفقات المتوقعة. ويمكن أن تكون هذه التكاليف "معيارية" قيمتها عبارة عن معايير. ويتم إعدادها إما انطلاقاً من دراسة اقتصادية وتقنية للمؤسسة وإما مقارنة – بكل بساطة – بتكاليف المنافسين ومن ثم تسمح بالمقارنة مع التكاليف الفعلية أي تلك التي يتم تسجيلها في المؤسسة والحصول على الفوارق التي تسمح بالحكم على مسار الإنتاج.

61- التكاليف المخفية

يؤدي نشاط المؤسسة إلى هدر الطاقة، الموارد البشرية والمعدات والتي لا يتم قياسها في أي نظام معلومات محاسبية. ويمكن

أن يكون لهذه التكاليف المخفية عدة مصادر: بعضها تمثل النفقات التي يمكن للمؤسسة أن تتفاداها جزئياً على الأقل: إنها الرواتب غير المدفوعة (مثلاً، الغياب الذي لا مبرر له)، هدر الوقت، الاستهلاك المفرط للمواد أو الخدمات، أما النفقات الأخرى فهي الفرص الضائعة والتي يمكن قياسها بـ " تكلفة الفرصة " والتي لا يعبر عنها مباشرة بالخروج النقدي بل بقيمة الإنتاج الذي كان من الإمكان تحقيقه باستخدام العوامل الإنتاجية الأخرى. لذلك تطور استخدام طرائق أخرى لأخذ هذه النفقات بعين الاعتبار على وجه أفضل، إما لدمجها في التكلفة أو لتعديل آثارها.

الفصل السادس

التمويل

تحتاج كل مؤسسة إلى الوسائل المالية لاستمرارها وتطورها، لذلك وجب على كل مسؤول مالي أن يهتم بمجمل نشاطات المؤسسة سواء على الأمد القصير أو على الأمد الطويل، والقيام بثلاث مهام أساسية:

- ضمان تمويل الإنتاج يوما بعد يوم؛
- جلب الوسائل المالية اللازمة للإنتاج على الأمد الطويل بتمويل الاستثمارات وتحقيق النمو؛
- الحصول على الوسائل المالية بأفضل الأسعار لتفادي إثقال نفقات المؤسسة.

وتلعب الوظيفة المالية – كونها تقنية واستراتيجية – دوراً مختلفاً وفقاً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسات. ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعلق أهم المشكلات المالية بدورة الاستغلال أي الأمد القصير، بينما تشمل الأهداف في المؤسسات الكبيرة الأمد الطويل.

62- التحليل المالي

يمكن تعريف التحليل المالي بأنه مجمل الأدوات والطرائق التشخيصية لتقييم الحالة المالية للمؤسسات وأدائها. وقد تم إعداده بداية من طرف مسؤولي البنوك الذين كانوا يأملون قبل اتخاذ أي قرار متعلق بمنح القروض أن يعرفوا مدى قدرة الزبائن على الوفاء بالدين عند حضور الأجل المحدد. وبالفعل، فبحساب خطر عدم القدرة على الوفاء بالدين يستطيع مسؤولو البنوك تحديد نسبة الأرباح التي يحصلون عليها من زبائنهم، فكلما كانت المخاطرة كبيرة كلما كانت نسبة الربح على القرض مرتفعة.

ويهتم التحليل المالي بوجهين أساسيين:

- الانسجام بين سيولة الأصول أي القدرة على تحويلها إلى نقود ومستحقات الديون؛

- الانسجام بين الاستخدام والموارد وفقاً لدورات المؤسسة، الاستغلال الجاري والسياسة الاستثمارية، إلخ.

نجد في كل سياسة مالية المبادئ الأساسية التالية:

- يجب تمويل الاستخدامات بموارد ذات فترة قابلة للمقارنة وفقا للمثل: "الطويل يمول الطويل، القصير يمول القصير"؛

- يجب أن يكون الرأسمال المتداول موجباً، أي أن الرأسمال الدائم يجب أن يكون أكبر من الأموال الثابتة لكي تتوفر لدى المؤسسة قاعدة تضمن موارد ثابتة.

63- المؤشرات

نظراً لكثرة الوثائق والمعلومات المحاسبية، يجب على التحليل المالي أن يقوم بخيارات ومقارنات بين مختلف الحسابات، لذلك يقوم بحساب المؤشرات أي العلاقات بين قيمتين أو عدة قيم محاسبية تسمح بالحصول على قيم معبرة يمكن من خلالها الوصول إلى حكم معين. وتهدف المؤشرات إلى إبراز العلامات الأكثر تعبيراً عن المؤسسة، سواء فيما يتعلق بالمالية أو المردودية.

ويتطلب ذلك عدداً كبيراً ومتنوعاً من المؤشرات: مؤشر الهيكل لحساب القدرة على الوفاء بالدين، مؤشر السيولة لتقييم القدرة على مواجهة بعض عناصر الأصول، مؤشر الدوران لمعرفة حاجة استغلال المؤسسة إلى التمويل، مؤشر المردودية، إلخ.

64- التوازن المالي

يقيم التوازن المالي للمؤسسة انطلاقاً من مبدأين أساسيين: القدرة على الوفاء بالديون والذي يسمح بقياس درجة استقلالها المالي والسيولة التي تشير إلى التوفر الآني للرأسمال، إذ يمكن أن تكون مؤسسة ما قادرة على الوفاء بالدين مع وجود نقص في السيولة الآنية للوفاء بديونها.

ويتمثل التوازن المالي في مقارنة درجة سيولة الأصول مع استحقاق الديون. بالفعل، نميز بين:

- الإيرادات الدائمة والتي لا تزال تسمى الرأسمال الدائم والاستخدامات الدائمة؛

- الإيرادات الدورية والاستخدامات الدورية.

بمقارنة هذه الاستخدامات وهذه الموارد نحصل على رصيد يفيدنا بصورة خاصة في قياس التوازن المالي للمؤسسة.

65- المردودية الاقتصادية

يعبر عن المردودية الاقتصادية لمؤسسة - التي تسمى بالإنجليزية: Rerturn on Capital Employed (ROCE) - بالنسبة: ناتج الاستغلال / الأصول الاقتصادية. ولا يتم نقل هذه النسبة من طرف البنية المالية للمؤسسة، ولا تدمج مفهوم المخاطرة. منفعتها تنحصر في اتخاذ القرارات المالية لكنها هامة بالنسبة للمراقبة الإدارية بما أنها تقيس فعالية المؤسسة من وجهة نظر مالية.

66- الرأسمال الخاص

يمثل الرأسمال الخاص المال الذي يجلبه المساهمون عند إنشاء المؤسسة وبعدها (مستقبلاً) كما يمكن أن يمثل الأرباح التي لم يتم توزيعها على شكل أرباح الأسهم. ويشمل المخاطرة الإجمالية للمؤسسة فإذا كانت هذه الأخيرة في حالة سيئة لا يتم دفع حصص الأسهم، وإذا أفلست المؤسسة يتم تعويض المساهمين من طرف

الدائنين بعد حصولهم على أموالهم وهذا لا يحدث إلا نادرا. وفي المقابل، إذا كانت المؤسسة على أحسن ما يرام ، تعود الأرباح على المساهمين.

إن دور الرأسمال مزدوج: يجب أن يمول الرأسمال الخاص كل الاستثمار أو جزءاً منه إلا أنه يستخدم كضمان لدائني المؤسسة الذين يمولون الجزء الآخر من هذا الاستثمار. وتدمج التكلفة تعويض الخطر ويمكننا القول أن أهميته تكمن في أنه يعبر عن مستوى المخاطرة التي يتقبل المساهمون تحملها.

يتم قياس مردودية الرأسمال الخاص أو المردودية المالية والمسماة باللغة الإنجليزية Return on Equity (ROE) بالنسبة: النتيجة/الرأسمال الخاص. وهي تساوي مجمل المردودية الاقتصادية ومفعول الوسائل (أنظر 68). يجب أن يفصل تحليل مردودية الرأسمال الخاص هذين العنصرين لأن اللجوء إلى الديون يسمح بالحصول على مردودية الرأسمال الخاص بكثير من المردودية الاقتصادية، كما أنه يثقل المساهمين – لا ننسى ذلك – بخطر مالي أكبر، مع العلم أن هؤلاء المساهمين ملزمون بزيادة المردودية بما يعادل الخطر المالي.

67- الرأسمال المتداول

يمثل الرأسمال المتداول الفرق بين الرأسمال الدائم والأصول الثابتة أو الرصيد بين الموارد الأكثر من سنة والتي تسمى ثابتة والقيم غير المنقولة. عندما يكون موجباً يمثل هامش أمان، وعندما

يكون موجباً يشير إلى أن القيم غير المنقولة تمول بموارد الخزينة وهذا على نقيض المعتقد المالي.

الحاجة إلى الرأسمال المتداول تساوي الفرق بين الموارد الدورية والاستخدامات الدورية، وهو يمثل الحاجة إلى تمويل الاستغلال الذي تغطيه المؤسسات بالموارد الطويلة.

عندما يكون الرأسمال المتداول أكبر من الحاجات المالية للنشاط الجاري فإن الخزينة موجبة، ويمكن للمؤسسة أن تضمن قدرتها على الوفاء بالديون. وفي الحالة المغايرة، تكون الخزينة سالبة وتلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي.

68- أثر وسيلة العملية

هو الآلية التي تؤثر من خلاله الديون على المردودية المالية التي يتم قياسها بالعلاقة النتيجة/ الرأسمال الخاص. ويتم حساب أثر وسيلة العملية كما يلي: الديون/ الرأسمال الخاص ويعبر عن مستوى الديون نسبة إلى الرأسمال الخاص.

ويقيس أثر الوسيلة تمويل الديون على الناتج الصافي.

عندما تقترض المؤسسة رأسمالاً تحدد سعره بنسبة ثابتة أقل من مردود استثماراتها وتعود كل زيادة في الناتج كلية إلى المساهمين الذين يلاحظون زيادة مردودية استثمارهم. عندما لا يوجد أي دين تكون المردودية الاقتصادية والمردودية المالية متساويتان، وهذه الحالة غير موجودة في حالة وجود ديون.

ليكن T1 هو المردودية الاقتصادية للأصول، وT2 هو نسبة أرباح الديون.

يمكن توقع ثلاث حالات:

- T1 = T2، لا يوجد وسيلة العملية بما أن تكلفة الدين يساوي مردودية الأصول؛

- T1> T2، تزيد الديون المردودية المالية للمؤسسة، في هذه الحالة يكون وسيلة العملية موجباً؛

- T1< T2 ، تقلص الديون من المردودية المالية للمؤسسة، اثر وسيلة العملية يكون سالباً.

وفق وسيلة العملية، تستفيد للمؤسسة من لجوئها إلى الديون. لكن لا يجب أن ننسى أن الديون مع أثر وسيلة العملية تزيد من المردودية المالية لكنها تضعفها بزيادة تطايرية الأرباح.

69- EBITDA

يزداد استخدام المصطلحات الإنجليزية في عالم الأعمال. وتمثل هذه المصطلحات معايير عالمية وتسمح بالمقارنة بسهولة.

الناتج العملياتي أو Ebit (Earning before Interest tax) هو تقريباً ناتج الاستهلاك وفقا للمعايير المحاسبية الفرنسية. وهو الفرق بين نتائج الاستغلال والنفقات. ويتم الحصول على هذا الناتج قبل العناصر المالية والنفقات الاستثنائية والضرائب على الأرباح.

EBITDA هو ناتج العمليات قبل انخفاض القيمة والإهتلاك. هو مصطلح قريب من الزيادة الإجمالية للاستغلال (EBE) في النظام الفرنسي،.وهو مؤشر جيد للمردودية الإقتصادية للمؤسسات.

70- الخزينة

في اللغة المتداولة تشبه الخزينة مال الصندوق، أي كل ما هو سيولة. في الواقع يشمل هذا المفهوم واقعاً أشمل، إذ يمكننا أن نعرّف السيولة على أنها الفرق بين الرأسمال المتداول (الرأسمال الدائم و- الأصول الثابتة) والحاجة إلى الرأسمال المتداول (المخزون + الديون المستحقة – الديون غير المصرفية).

عندما يكون الرأسمال المتداول أكبر من الحاجة إليه تكون السيولة إيجابية والعكس صحيح. ويمكننا القول إن الخزينة هي الفرق بين أصول الخزينة: الصندوق، المصرف، الإستثمار أقل من سنة وخصوم الخزينة: الديون تجاه الموردين، الحسابات دون رصيد والديون على الأمد القصير. إن وجود موجودات نقدية (مال الصندوق) لا يعني بالضرورة وجود سيولة إيجابية.

من البديهي أن مستوى السيولة ضروري، فإذا كان سلبياً لا تستطيع المؤسسة أن تواجه التزاماتها ووجب عليها أن تقترض الأموال، وإذا كانت إيجابية، يجب إيجاد تشغيل مجزي للرأسمال الفائض.

71- الربح

إن الحصول على الربح هو هدف كل المؤسسات، ومهمة كل المديرين، فهو المردود الإيجابي الذي ينتظره المساهم وراء مخاطرته بأن استثمر أمواله.

انحدرت كلمة الربح (profit) من اللاتينية proficere التي تعني التطور. يقيس هذا المصطلح زيادة ثروات المؤسسة مالياً خلال فترة نشاط معينة وهو متعدد المصادر: فهو يتكون من ناتج النشاط الذي تضاف إليه القيمة المضافة على الأصول أو عبارة عن الاستثمارات، مضافاً إليها السيولة التي يمكن أن تتوفر في المؤسسة.

يجب إذاً على المؤسسة أن تحقق حداً أقصى من الأرباح لدفع أجر المساهمين، فهم أصحاب الرأسمال المستخدم في المؤسسة ولتدعم رأسمالها الصافي الضروري لإعداد المستقبل (بالشراء من المنافسين، المباشرة في برامج البحث والتطوير، إلخ...) ونعتبر اليوم أكثر فأكثر أنه يمكن للعامل الحصول على قسط من الربح سواء لتحفيزه أو لمكافئته.

72- اختيار الاستثمار

يتميز كل استثمار (أنظر 34) بتبديل نفقة من الرأسمال بوارد مستقبلي من السيولة طوال حياة المعدات وقيمة متبقية آخر الفترة.

وتعتمد ثلاثة معايير مالية أساسية في اختيار الإستثمار:

- أجل الإرجاع أو Pay back. وهو حساب المدة اللازمة لكي يكون تراكم الوارد المنتظر يساوي المبالغ التي تم استثمارها أي خلال كم سنة أو اشهر يمكن للمؤسسة الرأسمال الذي إستثمرته؛

- القيمة الصافية والتي تم تحديثها (VAN) يستدعي استخدام مبدأ التحديث والذي يرتكز أساسه على إعطاء الأولوية للزمن، فمثلًا ليس لليورو الواحد اليوم ليس نفس قيمة يورو واحد بعد سنتين أو ثلاث سنوات. فنسبة التحديث تعبر إذاً نوعاً ما تنازل قيمة وارد مستقبلي مقارنة بوارد حالي. وتمثل VAN مقارنة الرأسمال بمجمل تدفقات الواردات التي تم تحديثها.

- لا تتوقف النسبة الداخلية لمردودية استثمار (TIR) الذي يسمى بالإنجليزية Return on investment(ROI) سوى على خطر الأصول الإقتصادية وهو مستقل عن البنية المالية. ويحدد الدائنون والمساهمون نسبة المردودية التي سيطلبونها على الديون والرأسمال الخاص في آن واحد.

إن هذه المعايير الثلاثة هي الطرائق الأساسية لاختيار الاستثمارات لكن يجب إضافة معايير أخرى مثل نسبة الإرجاع المحدث ونسبة المردودية الداخلية الإجمالية ، إلخ.

73- التمويل الذاتي

إن القدرة على التمويل والهامش الإجمالي للتمويل الذاتي لمؤسسة هما مفهومان متقاربان، والمصطلح المقابل لهما بالإنجليزية

هو cash flow الذي يقيس الفائض النقدي الناتج عن النشاط و/ أو عن عمليات استثنائية. تتكون من مجمل الناتج الصافي لفترة النشاط، من الإهتلاك وتغيرات احتياطي الخطر ونفقات ذات طابع احتياطي. ويتضمن مصدر التمويل هذا عدة إيجابيات:

- استخدامه مرن بما أنه لا يتطلب أي أجل و لا إعداد أي ملف؛
- سهل الاستخدام لأنه مراقب من طرف مديري المؤسسة؛
- ليس باهظ الثمن بما أنه لا يسبب نفقات مالية مهما كانت طبيعتها؛
- يزيد الديون لأنه يسمح بالحصول على قروض يستحيل الحصول عليها دون وجود تمويل ذاتي مسبق وفق المبدأ: 1 يورو دين لـ 1 يورو من الرأسمال الصافي.

إذاً، يتوقف التمويل الداخلي لكل مؤسسة على قدرتها على التمويل الذاتي وسياستها لتوزيع أرباح الأسهم وإذا كان التمويل الذاتي مصدراً مميزاً للتمويل في معظم الأحيان خاصة في المؤسسات التي تكون نسبة نموها عالية غير أن مبلغها غير كافٍ في معظم الأحيان للاستجابة للحاجات المالية على الأمد الطويل.

وغالباً ما يدور الحديث حول free cash flow والذي لا يزال يسمى تدفق الخزينة المتوفرة وهي الخزينة الناتجة عن الأصول الإقتصادية أي ما يتبقى في المؤسسة بعد القيام بكل النفقات للحفاظ على النشاط أو تطويره. هي قيمة هامة لأنها تمثل السيولة المتوفرة والتي يمكن توزيعها على المساهمين أو على الدائنين إذا كانت

إيجابية وفي الحالة المغايرة تمثل الرأسمال الذي يجلبه المساهمون أو المقرضون في المؤسسة لمتابعة نشاطها. وهو مؤشر جيد لأداء المؤسسة.

74- التمويل الخارجي

تملك المؤسسة ثلاث وسائل للحصول على المال عندما تكون الموارد الداخلية غير كافية:

- زيادة الرأسمال الذي يتمثل في زيادة الرأسمال الصافي للمؤسسة سواء على شكل نقود - مثلاً يتم بيع أسهم للمستثمرين - أو المشاركة عيناً، بتحويل الديون أو إدماج الاحتياط. في هذه الحالات الأخيرة، يزداد الرأسمال الدائم لكن لا يوضع أي مورد مالي جديد تحت تصرف المؤسسة؛

- يمنح التمويل من خلال الرأسمال شبه الخاص للمؤسسة بتمويل ذاتها بواسطة وسائل ليست ديوناً حقيقية وليست رأسمالاً خاصاً حقيقياً، هو التمويل الذي يطلق عليه اسم الهجين (نسبة المساهمة، أسهم مربحة دون حق التصويت، التزامات يتم استحقاقها بالأسهم - منظومات غير حكومية) التي تمثل رأسمالا صافياً لكن مستقبلياً ومحتملاً؛

- التمويل عن طريق الاقتراض من الهيئات المالية أو المصارف. يسمح بالحصول على قروض على الأمد الطويل (أكثر من سبع سنوات) أو على الأمد المتوسط (من إثنان إلى سبع

سنوات)، قرض مستأجر (leasing) بالحصول على عقار دون اللجوء إلى القرض بل بدفع إيجار؛

- أخيراً، بالنسبة للشركات المساهمة يمكن اللجوء إلى السوق الحامل للسند المالي الإلزامي.

إن اختيار طبيعة التمويل الخارجي يتوقف على معايير مختلفة: الخطر المقبول، الحالة المالية، الحجم، الشكل القانوني والقطاع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.

75- الموازنة

تنتج الموازنة عن الإلزام القانوني لكل مؤسسة تراقب مؤسسات أخرى أو تملك سلطة إعداد حسابات تركيبية وتقريراً إدارياً شاملاً.

الهدف هو تقديم الوضع المالي لمجموعة من المؤسسات كأنها لا تشكل سوى مؤسسة أو وحدة واحدة. ويكون هذا التركيب الذي يمكن إعداده وفق عدة طرائق: التكامل الإجمالي، التكامل النسبي والتكافؤ وفق قواعد محاسبية دقيقة. وبشكل خاص يجب إلغاء التبادلات التي يمكن أن تكون بين شركات المجمع، جعل الممارسات المحاسبية متجانسة، إلغاء امتلاك الحصص بين المؤسسات، إلخ.

وتهتم الموازنة بمجموعة تتكون من وحدات قانونية مستقلة ترتبط بمركز القرار ذاته والذي يسمى الشركة. وتتعلق الفكرة

الأساسية في تكوين مجمع أي شركة أم ترتبط بها شركات فرعية بفضل المراقبة. لهذا السبب يمكننا تعريف مجمع "كوحدة مراقبة ".

LBO -76

LBO (Leverage Buy out) هو الشراء بوسيلة العملية، ويتمثل في شراء أسهم مؤسسة انطلاقاً من ديون كثيرة. في الواقع يتم إنشاء المجمع الذي سيحصل على قروض لشراء الشركة المستهدفة ثم يوفي أرباح الدين الذي يقوم بتسديده شيئاً فشيئاً بفضل حصص أسهم الشركة التي اشتراها .

LBO ومتغيـــراتـــــه LBI (Leverage Buy-in) ، LMBI (Leverage Management Buy-in) أو BIMBO(Buy-in Management Buy-out) وفقا لجودة المشترين، إطار المؤسسة أو المستثمرين الخارجيين هو بكل بساطة شراء مؤسسة مع وسيلة العملية أي مع قرض مصرفي. وتتمثل الميزة الأساسية في كونه يسمح للإطارات أو مستثمرين خارجيين بالتحكم بشركة مع مساهمة شخصية أدنى بما أن الشراء يمول بصورة كبيرة بقرض مصرفي تكون تكلفته أقل من نسبة المردودية المنتظرة من المستهدف.

الفصل السابع

إدارة الأشخاص

إن ظهور المشكلات البشرية كأهم انشغالات المديرين يترجم اليوم ليس فقط بالممارسات بل بالأفكار أيضاً. ولا ينظر للشخص في المؤسسة كما كان ينظر له في بداية القرن العشرين. وتعد إدارة ذات أهمية كبيرة أساسية لضمان النشاط الجيد للمؤسسات: لم يعد عاملاً إنتاجياً بسيطاً، مجرد دخول (input) يدمج في المنتجات، بل رأسمال حقيقي وجب الحفاظ عليه وتطويره.

77- إدارة الموارد البشرية

بعد تطور المؤسسات وتطور بيئتها، احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة تزداد أهميتها في كل المؤسسات وتظهر هذه الأهمية من خلال تنظيم المؤسسات بواسطة الخصائص التالية:

- تطور المخطط التنظيمي ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تشغل مكانة ثانوية. إذ أصبحت اليوم إدارة كاملة، تحتل نفس مكانة الإدارات الكبيرة مثل الإدارة التجارية أو الإدارة المالية؛

- تغيرت المصطلحات فمثلاً للإشارة إلى مسؤول العاملين نستخدم مصطلحات مثل: "مدير الموارد البشرية "، "مدير التطور البشري والاجتماعي" وتبرز هذه التسميات الجديدة الأهمية المتزايدة التي تسند للعامل البشري وإثراء محتوى هذه الوظيفة؛

- تغيرت الوظائف، إذ لم يعد مسؤول العاملين مجرد تقني مكلف بالتوظيف، الرواتب، التسريح والانضباط في المؤسسة. تغيرت مهمته كثيراً بما أنه يكون مصحوباً بوجه توقعي وسياسي وهو يمثل نشاطاً إدارياً بالمعنى الواسع لهذا المصطلح. ويرتكز قياس قيمة مؤسسة على القاعدة الأنجلوسكسونية لــ«5M»:Men (الرجال)، Mony (المال)، Machines (التجهيزات)، Materials (المواد الأولية) وMarket (السوق) مما يضع العامل البشري على نفس قدم المساواة مع العوامل الأخرى الضرورية للإنتاج.

واليوم، لم تعد هذه الوظيفة كوظيفة مدمجة في الإدارة فقط، بل أيضاً كإحدى عناصرها الأساسية، لأن الاحتياطي البشري يمثل مصدراً من الإيجابيات التنافسية. إنه بدون شك مجال الإدارة الذي تطور أكثر خلال السنوات الأخيرة والذي يجب أن يحظى في المستقبل باهتمام أكبر.

وعلاقة العمل – الإنتاج البسيطة استبدلت في بداية التصنيع بشبكة من العلاقات الخاصة المعقدة بين مختلف العناصر المكونة للمؤسسة: الأهداف، التنظيم، الأشخاص.

78- التوظيف

يعد التوظيف أحد الممارسات الأكثر أهمية في وظيفة الموارد البشرية، لأنه يتكون من مجمل القرارات التي ستؤثر بصورة فعالة ودائمة على المؤسسة. إنه مسار طويل وتكلفته عالية، الأمر الذي يتطلب خبرة كبيرة.

كل توظيف هو تسوية بين ما تتمناه المؤسسة (حاجات المؤسسة) والممكن (سوق العمل ومؤهلات المرشحين المتوفرين). هو " تطعيم" المؤسسة بعنصر غريب عنها يمكن أن يتعرض للرفض. ولتفادي ذلك يجب اتخاذ أقصى الحذر الذي يترجم بتتالي عدة مراحل:

- وصف المنصب الشاغر هو التمهيد الأساسي لكل توظيف. يجب على كل مرشح أن يمتلك المعلومة الأكثر تفصيلاً عن منصبه، المهمة التي تخول إليه، أهدافه والوسائل التي يتوفر عليها لتحقيقها. وبصورة عامة يتم وصف المنصب كتابياً من أجل الحد من كل تفسير ذاتي خاطئ من كل الجهات؛

- يتمثل تحديد مواصفات المرشح في وصف الشخص الذي ننوي توظيفه بتحديد الخصائص المنتظرة منه: التدريب، الخبرة،

السن، إلخ... مع إعطاء أولوية للصفات التي نعتبرها أساسية، مهمة أو محبذة؛

- يهدف اختيار مصدر التوظيف إلى اتخاذ قرار في ما إذا كان التوظيف يجب أن يتم داخل المؤسسة أو خارجها؛

- يتم اختيار المرشح بدراسة السيرة الذاتية ودراسة الطلب وحتى بالاختبارات والمقابلات؛

- التوظيف هو آخر مرحلة تنتج عن اجتماع تركيبي مع مختلف المتدخلين في مسار التوظيف. ويعود القرار النهائي إلى المسؤول الإداري للعامل المستقبلي والذي يسلمه رسالة تعيين متبوعة بعقد عمل. وبعد أن يتم الاتفاق على تاريخ يتم وضع إجراءات الاستقبال والإدماج (غالباً ما يتم تعيين فترة تجربة) لإبعاد كل رفض لهذا العنصر في المؤسسة.

التوظيف عملية طويلة ومعقدة وجب إعدادها بدقة خاصة، وإن تكلفة توظيف عامل جديد تمثل مبالغ مرتفعة تبلغ ما يعادل أجر شهرين من عمل مستخدم بسيط ويمكن أن تتجاوز ستة أشهر لإطار إداري.

79- إدارة المسار المهني

إدارة المسارات هو أخذ حاجات المؤسسات بعين الاعتبار وآمال الموظفين لتحديد توزيع الوارد البشرية في آن واحد. ولتحقيق هذا الهدف، يسمح تطبيق نظام التقييم باتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات والفصل. ويتطلب اختيار مسار كل عامل جمع العديد من

المعلومات التي تسمح بتقييم سلوكه ومؤهلاته في عمله وعلاقته مع الآخرين بصورة موضوعية. وتستخدم العديد من الطرائق التي يمكن جمعها في مجموعتين كبيرتين هما:

- تقييم الشخص يسمح بإبراز نقاط قوة ونقاط ضعف العامل ومن ثم يطبق نظام تقييم لقياس كمية ونوعية العمل، روح القرار والمبادرة، الحوافز، القدرة على التنظيم، إلخ. ويسمح هذا التقييم أكثر من توقعات الترقية باتخاذ القرار المتعلق بالتدريب الذي يجب تطبيقه لمعالجة - عند اللزوم - نواقص العاملين؛

- غالباً ما تقيم النتائج لتحديد، إنطلاقاً من أهداف يتم تحديدها مسبقاً، في أي نطاق وهل يحقق العامل النتائج أم لا. لذلك يمكن إعداد مؤشرات الأداء التي تستخدم في تحديد مخططات المسار المهني.

ولكي تكون فعالة يجب أن يتقبل العاملون نظاماً للتقييم لأن أي تقييم يدرك دائماً بصورة سيئة، خاصة وأن المعايير التي يقع عليها الاختيار والطرائق المستخدمة لا تحدد بصورة واضحة ويتم الإعلان عنها بصورة واسعة.

تحدد مخططات المسار المهني تتالي المناصب التي تسمح للعامل بالحصول على تأهيل تصاعدي والتدريبات التكميلية التي يجب عليه الخضوع لها ليحصل مستقبلاً على منصب ذي مكانة أعلى. ويسمح لكل عامل بتوقع وإعداد مراحل ترقيته.

80- تفويض السلطة

ظهر مصطلح: L'empowerment "تفويض السلطة" بالإنجليزية: "to empowent" في الولايات المتحدة الأمريكية. وانتشر استخدامه وظهر في فرنسا في التسعينيات.

وتتمثل هذه الطريقة الإدارية في إعطاء العاملين استقلالية أكبر ومسؤوليات أكبر. وهكذا تم تنظيم توزيع جديد للسلطة على كل المستويات. ودعم توزيع السلطة بالتطور التكنولوجي للمعلومات والاتصال، إذ يصبح المديرون متعاونين أكثر منهم رؤساء.

في الواقع، يؤدي empowerment إما إلى إعطاء استقلالية أكثر في تنفيذ المهام أو تكوين جماعات يتم إدارتها بصورة مستقلة. ويمكننا القول أن الأمر يتعلق بتفويض للمسؤولية التي يجب أن تكون عاملاً للتحفيز. وهكذا يمكن أن يكون لتحويل دارات السلطة آثار عكسية مثلاً: عندما يرفض العاملون الرضوخ لهذا التنظيم الجديد أو إذا أدى ذلك إلى مضاعفة الاجتماعات دون وجود قرار يجب اتخاذه. لذلك لا يجب أن تؤدي هذه الطريقة إلى إلغاء الترتيب الإداري ويجب أن تكون مرفقة – لتكون فعالة – بتغيير في نظام التقييم والمكافأة.

81- دفع الأجور

إن دفع أجور العاملين له أهمية خاصة ليس فقط بالنسبة للمؤسسة بسبب ثقل تكلفة الأجور في القيمة المضافة، بل أيضاً

بالنسبة للعامل لأن أجره هو مورده الأساسي. يجب أن يضع أي نظام متعلق بالأجور ثلاثة عوامل أساسية في الحسبان:

- التوازن المالي للمؤسسة بما أن مبلغ الأجور أي مجموع التكاليف المرتبطة بالأجور (الأجور، المكافآت، التعويضات، الأعباء الاجتماعية) هو عنصر أساسي في مجموع تكاليف كل مؤسسة؛

- الإنصاف بين العاملين لكي تكون بنية الأجور عادلة وفقاً للعمل الذي يقوم به كل عامل؛

- القدرة على المنافسة بصورة تجعل الأجور هامة بما يكفي لجذب أفضل المرشحين وتحريضهم فيما بعد على العمل بأفضل إمكانياتهم.

ترتكز كل سياسة متعلقة بالأجور على مبدأين أساسيين هما: الشخصنة القصوى للأجر لكي يحصل كل عنصر من المؤسسة على أجر يتناسب مع أدائه وتبسيط طرائق الحساب ليفهم كل العملين ما هو منتظر منهم.

وإن تم تحديد الأجور مسبقاً في إطار عقد عمل وجب احترام عدة إجراءات اتفاقية وقانونية:

- وجود حد أدنى من الترتيب الإداري المسجل في كل الاتفاقيات الجماعية ، يتعلق الأمر براتب أدنى يجب دفعه لكل عامل وفقاً للمنصب الذي يشغله أو وفقاً لمؤهلاته المهنية؛

- راتب أدنى ما بين المهن للتطور (SMIC) والذي وضعه قانون 2 كانون الثاني 1970 هو أدنى أجر لساعة عمل يجب أن

يحصل عليه عامل يتجاوز عمره 18 سنة. يوجد في فرنسا 2.6 مليون من الأشخاص الذين يحصلون على راتب أدنى؛ من بينهم 14% من أصحاب الرواتب (2005)؛

- إن إلغاء السلم المتحرك أدى إلى إلغاء المواد التي تنص على فهرسة الرواتب على أساس مؤشر سعر الاستهلاك. غير أنه يسمح بالفهرسة التي تستند على المبيعات أو على مردودية المؤسسة؛

- مبدأ المساواة بين أجور الرجال وأجور النساء وفقاً للمبدأ "عمل متساوي، راتب متساوي"؛

- منع التمييز بين الأجور التي ترتكز على الانتماء الحزبي؛

- إلزام المؤسسة بالتفاوض الجماعي على مستوى الفرع أو على مستوى المؤسسة كل سنة؛

- إلزام المؤسسة بدفع راتب شهري لكل العاملين (قانون 19 كانون الثاني 1997) أي دفع الراتب وفق ساعة عمل فعلية مستقلة عن عدد الأيام التي تم العمل فيها في الشهر ، إلخ.

في الإطار القانوني، تتمثل المرحلة الأولى في سياسة الأجر في تقييم كل منصب عمل ثم ترتيب كل منصب من المؤسسة إنطلاقاً من عدة طرائق معقدة نسبياً. الهدف هو إعداد ترتيب إداري للرواتب المحفزة ولا يعارضها العاملون. ويتكون الراتب من جزءين: الجزء الأول يوجه إلى دفع أجر المنصب ذاته، والجزء الثاني هو الطريقة التي يشغل بها العامل هذا المنصب.

كان معدل نظام الأجر في المؤسسات الفرنسية عام 2003 يبرز أن إطاراً كان يحصل بصورة عامة على أجر أكبر بـ 2.7 مرة من أجر عامل منفذ أي 3577 يورو مقابل 1325 يورو صافي، ومتوسط الراتب الصافي الذي يقبضه الفرنسيون هو 1811 يورو.

82- التحفيز والمساهمة

تكمل المؤسسات أكثر فأكثر سياستها المتعلقة بالأجور بأنظمة التحفيز على المستوى الفردي أو الجماعي. ويعود أصلها إلى القرن التاسع عشر، لكن مرسوم 7 كانون الثاني 1959 نظم لأول مرة في فرنسا نظاماً تعاقدياً للشراكة أو تحفيز العاملين في المؤسسة. وخلال نصف قرن، تدخل المشرع ثلاث مرات في هذا المجال:

- عام 1959، التحفيز؛
- عام 1967، المساهمة؛
- عام 1970، خيارات الاكتتاب أو شراء الأسهم؛
- عام 1973، المساهمة؛
- عام 1980، توزيع الأسهم المجانية على العاملين؛
- عام 1984، الرأسمال الاجتماعي؛
- الأعوام 1986، 1990، 1994، تطوير الأنظمة المتوفرة.

بتبسيط هذا المصطلح يمكننا القول إن التحفيز هو إشراك العاملين مالياً في نتائج المؤسسة. وتكملة المساهمة بإشراك العاملين في إثراء أملاك المؤسسة بتكوين توفيراً يستثمر في المؤسسة. وإن كانت أولى هذه الأجور التكميلية اختيارية فإن الثانية أساسية.

قامت المؤسسات الفرنسية من القطاع التجاري عام 2002 بتوزيع 9.6 مليار يورو للمساهمة أو التحفيز بما يقارب 6 مليون من العاملين (حوالي 39% من مجمل العاملين). ويزداد هذا الدفع بحوالي 12% في السنة.

83- خيارات المخزونات

إن خطط خيارات اكتتاب الأسهم والتي تدعى باللغة الإنجليزية stock-options هي أنظمة مستوحاة من ممارسات شمالي أميركية. هدفها هو إشراك العاملين في تطور المؤسسة وإعطائهم صلاحية مباشرة في تطوير قيمة المؤسسة. وتهدف إلى تقديم الاقتراح التالي للعاملين: الحصول في أجل معين (بصورة عامة خمس سنوات) على عدد معين من الأسهم بسعر محدد عند تقديم المخطط وليس على سعر السوق عند الشراء (إلغاء الخيار). يستفيد العامل من قيمة مضافة للشراء إذا تطور السهم إيجابياً، أما في الحالة المغايرة لا يلغى الخيار. يتعلق الأمر بأجر مؤجل في الزمن ونفهم لماذا يكون هذا النوع من الرواتب يهم أساساً الإطارات. وحديثاً ظهر إجراء جديد يتمثل في توزيع الأسهم المجانية على العاملين.

84- مجموع الأجور

مجموع الأجور من الانشغالات الدائمة لكل المؤسسات التي ترغب في الحد من تطور هذا العبء الكبير. وهي تشمل مجمل الأجور المدفوعة للعاملين يضاف إليها كل الأعباء الاجتماعية (التقاعد، المرض، البطالة، العائلة، إلخ.) التي تمثل 50% من الأجر

الإجمالي. ويتطور مجموع الأجور في الزمن، من جهة نتيجة عوامل كمية مثل ازدياد أو انخفاض عدد العاملين أو تغيير وقت العمل، ومن جهة أخرى بسبب العوامل النوعية مثل التطورات الفردية أو الجماعية للأجر.

نتحدث هنا عن "مفعول الساقية" كلما ترك عامل ما المؤسسة وتم استبداله بعامل آخر يكون أجره مختلفاً، مما يؤدي إلى زيادة مجموع الأجر أو انخفاضه، بينما يظل عدد العاملين بصورة عامة مستقراً. وغالباً ما يؤثر مفعول الساقية سلباً بما أنه يتم تعويض العاملين الذين ينصرفون بعاملين أقل سنا يكون أجرهم – على الأقل في البداية – أقل.

نجد القياسات الفردية في ما يسمى GTV أي: انزلاق (glissement)، الشيخوخة (vieillesse)، تتقين (technicité) – ويتكون الانزلاق من قياس الزيادة أو الترقية التي تمنح لكل فئة من مناصب العمل، الشيخوخة تشمل الأجر المرتبط بالأقدمية أما التتقين فتمثل الزيادة نتيجة اكتساب العاملين لمهارات أعلى. ونتيجة لهذه القياسات يزداد حجم الأجور سنويا حتى في غياب القرارات في هذا المجال بسبب تطور وضع الأشخاص المأجورين. وتكون هذه الحالة هامة على نحو خاص في القطاع العام أو في الهيئات الإدارية.

عندما تمنح زيادات الأجور لمجمل العاملين فإنها تمارس ثلاث سلاسل من الآثار على مجمل الأجر: "مفعول المستوى" الذي يجمع الزيادات بين مستويين، "مفعول المجموع" الذي يسمح بقياس

إثر قرار تم اتخاذه خلال السنة (لا يكون لزيادة إلى الأول من كانون الثاني نفس الأثر إذا حدثت في الأول من تشرين الثاني)، "مفعول النقل" الذي يبرز أثرها خلال سنة كاملة قياسات تم اتخاذها في السنة الماضية.

تشير هذه الآثار المختلفة إلى أن تطور مجموع الأجور يجب أن يدرس على مدى عدة سنوات، لأن كل القرارات في هذا المجال لها آثار تتجاوز الإطار الزمني الذي رسمت فيه.

85- التكوين

إذا كان التكوين العلمي في النظام المدرسي والجامعي منذ نصف قرن يسمح للشخص بممارسة نشاط مهني طوال حياته بنفس المهارات التي حصل عليها، فإن الأمر تغير اليوم، إذ أصبح اهتلاك المعلومات سريعاً ويتطلب إعادة تأهيل مستمر لتمكن العامل من ممارسة مهنته بفعالية. وأصبح التكوين ضرورة كما تثبت ذلك المؤسسات ذات الأداء الأفضل لأنها المؤسسات التي تنفق أكبر المبالغ لتكوين عامليها.

يجب أن تبدأ سياسة التكوين بإعداد مخطط تكوين على أفق يمتد من ثلاث إلى خمس سنوات. ويسمح هذا التفكير على أمد المتوسط بتكييف التكوين ليس مع حاجات المؤسسة فحسب، بل أيضاً مع حاجات العاملين. وهنا تبرز أربع مراحل أساسية:

- تحليل وتقييم الحاجيات؛
- تنظيم عمليات التدريب؛

- تنفيذ هذه العمليات؛
- تقييمها ومتابعتها؛

تقليدياً، سادت فكرة أن التكوين مزدوج المضمون: المهارة أي نقل الإجراءات، الوصفات، طرائق الاستخدام، إلخ؛ والمعرفة المرتبطة بالسلوك التي تؤثر على الاتجاهات والسلوك في العمل.

أصبح التكوين في فرنسا اليوم وبعد أن تم فرضه على المؤسسات بفضل قانون 16 تموز 1971 وقانون 24 كانون الأول 1984 حقاً لكل العاملين وواجباً على كل المؤسسات التي توظف أكثر من عشرة عمال. وقد أصدر مقرر جديد عن التكوين وهو الحق الفردي في التكوين الذي ينص على السماح لكل عامل أن يجمع وقتا للتكوين يمكنه استخدامه فيما بعد في ظروف معينة بمبادرته الشخصية. وهذا ينطبق على كل العاملين الذين يخضعون لعقد عمل لمدة غير محددة ويراكم العامل على الأقل 20 ساعة من التكوين كل سنة يتم جمعها خلال ست سنوات.

وهكذا، ونتيجة لهذا الإجراء القانوني كرست المؤسسات الفرنسية خلال السنوات الأخيرة حوالي 3% من مجموع إيراداتها لعملية التكوين المتواصل.

الفصل الثامن

المراقبة

يجب على المؤسسات أن تتأكد من أن النتائج المحصل عليها تتوافق مع التوقعات، وفي الحالة المغايرة، تعمل هذه النتائج على إعادة توجيه عملياتها. ويكمن الشرط الأساسي لنجاحها في قدرة المؤسسات على مقارنة الواقع مع التوقعات، على تحليل الفوارق التي يتم استنتاجها، استنتاج الأسباب وخاصة تصحيح الانحرافات باتخاذ الاحتياطيات اللازمة مع أجل رد فعل أقصر ما يمكن.

وتقوم المراقبة بهذه المهمة المزدوجة للحراسة والتصحيح، وكان دورها وحتى زمن قريب منحصراً في مراقبة إستعادية ومالية على وجه خاص. وسميت هذه المراقبة بمراقبة الميزانية. غير أننا نلاحظ منذ عشر سنوات توسعاً في الحقل الذي تغطيه هذه الوظيفة،

إذ أصبحت تشمل البعد البشري للمؤسسات ويمتد غالباً إلى أوجه معينة من القرارات الإستراتيجية. وتكرس المؤسسات جهوداً ليس فقط لتصحيح الفوارق بل أيضاً لتوقع ظهورها بتبني مسعى يهتم بالآفاق المستقبلية ويكون أكثر انفتاحاً على توقعات تغيرات البيئة.

86- المراقبة الإدارية

إن مفهوم المراقبة الداخلية ليس واضحاً دائماً لأن المصطلح "مراقبة" لم يستخدم في مفهومه الفرنسي "التحقق" لكن في المفهوم الأنجلوسكسوني لـ "الإتقان" أو "السلطة". في اللغة الفرنسية، تعرف المراقبة بأنها التحقق من حالة معينة أو عمل تم إنجازه، بينما في اللغة الإنجليزية يعرف هذا المصطلح بأنه مسار دائم يسمح للمنظومة من التأكد من أن الموارد التي سلمت لها تم الحصول عليها واستخدمت بفعالية لتوجيه أفضل لإستراتيجيتها ومتابعة أهدافها.

من الشائع ترتيب القرارات المتخذة في المؤسسات وفقاً لأهميتها وأفقها الزمني. ونميز بصورة عامة بين المستوى الإستراتيجي، المستوى التكتيكي أو القيادة والمستوى العملياتي.

- تقدم المراقبة الإستراتيجية وجهاً مزدوجاً. الوجه الأول هو المبادئ وطرائق إعداد التخطيط: يتعلق الأمر بإعداد الطرائق التي تسمح بتقييم المحاور التي تنوي المؤسسة إتباعها لتطويرها والتحقق من أن مسار التخطيط تم بطريقة منطقية ومتناسقة. أما الوجه الثاني فيتعلق بفرضيات تطور البيئة الاقتصادية (النمو، التضخم، نسبة

الصرف، إلخ.) وسلوك المنافسين الذي وقع عليهم الاختيار لإعداد التوقعات؛

- مهمة المراقبة الإدارية هي التحقق من أن قرارات القيادة التي تم اتخاذها في الوحدات المختلفة المكونة للمؤسسة منسجمة في ما بينها، وأنها تتعاضد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

- تعمل المراقبة العملياتية والمراقبة التنفيذية على التأكد من أن العمليات الأولية تنفذ وفقاً لقواعد تم إعدادها مسبقاً. وتعني هذه الإجراءات النشاطات الإدارية (لا دفع لمورد دون وجود فاتورة، لا فاتورة دون طلبية، لا طلبية دون موافقة الشراء، لا موافقة على الشراء دون ميزانية، إلخ.) ومسار الإنتاج.

تستخدم المراقبة الإدارية كنقطة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والانسجام بين التخطيط على الأمد الطويل وإدارة العمليات المتداولة.

87- المراقب الإداري

يبدو أن الجميع يتفق على القول إن المراقب الإداري يحتل مكانة وظيفية وليس عملياتية، فهو يقوم بدور المستشار في المؤسسة. ورغم هذا الاتفاق العام يختلف التعريف الدقيق لمسؤوليات المراقب الإداري وفقاً للمؤلفين.

وهنا يتعارض مفهومان. الأكثر حصراً يرى في المراقب الإداري مجرد محاسب بسيط مكلف بإبراز الفوارق بين الواقع

والتوقعات التي تم إعدادها على أساس فرضيات تكون غالباً اتفاقية. أما البعض الآخر فيرى أن المراقب الإداري هو مستشار مميز لمسؤولي المؤسسات في كل مجالات الإدارة يقوم بمهام: متابعة، تنشيط، تنفيذ الخطط على كل المستويات.

يمكن تفسير تعدد هذه المفاهيم بتعدد المهام التي يمكن أن تسند إلى المراقب الإداري. ويوجد عامل إضافي للالتباس وهو مكانته في الترتيب الإداري، إذ تتغير هذه المكانة وفقاً للحالات المختلفة والتأثير الفعلي الذي يمارسه على إدارة المؤسسة.

يجب على المراقب الإداري أن يتكفل جزئياً أو كلياً بخمس مجموعات من المهام المرتبطة ببعضها:

- المساهمة في إنجاز الدراسات الاقتصادية التي يكون مسؤولاً عنها؛
- إعداد النظام الداخلي للمعلومات وتطبيقه؛
- المساهمة في إعداد هيكل المؤسسة بتحديد الوحدات التي تسند لها الأهداف والتي يتم تقييم أدائها؛
- المساعدة في إعداد المخططات على الأمد القصير والمتوسط والطويل، وكذا مراقبة الإنجازات بمقارنتها بالتوقعات في إطار المهام الأربعة المذكورة.

إن هذا المفهوم لمهام المراقب الإداري هي بطبيعة الحال مبالغة لأن وجودها في الواقع نادر، إلا أنها تشير إلى الميل الحالي لزيادة مسؤوليات المراقب الإداري لتتعدى الدائرة المالية والمحاسبية.

88- الميزانية

غالباً ما نتقبل فكرة أن الميزانية هي التعبير المالي والمحاسبي للمخططات العملياتية على الأمد القصير والتي تختارها المؤسسة. وبشكل عام تعد الميزانية سنوياً. وتقوم المراقبة المالية بمقارنة النتائج المحصل عليها بالميزانية التقديرية، تحليل أسباب الفوارق، إخبار المسؤول، تسهيل تبني الإجراءات التعديلية والحكم على أداء مسؤولي مختلف الميزانيات. ولكي يكون هذا المسعى فعالاً ونظراً لمهام المراقبة الميزانية، من الضروري إبعاد – في المؤسسة – الوحدات التي يكون فيها إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها ملائماً.

تلعب الميزانيات دوراً أساسياً في المراقبة الداخلية، لكن بسبب طبيعتها المالية والمحاسبية فإنها لا تشكل سوى عنصراً واحداً.

يتم إعداد الميزانيات على مستوى المراكز المختلفة لمسؤوليات المؤسسات، ويتم مفاوضة هذه الميزانيات بين مختلف مستويات الترتيب الإداري بشكل تسمح بالوصول إلى اتفاق. وإن لم يكن الحال كذلك وعندما يتم الإجراء بصورة صارمة، تصبح فعالية نظام الميزانية قابلة للجدال.

وتقوم الميزانيات بثلاث وظائف أساسية يمكن أن تكون منسجمة مع بعضها البعض:

- الميزانيات عنصر مميز للتوقع على الأمد القصير؛
- الميزانيات هي أداة للتنسيق والإعلام؛

- تسهل الميزانيات تفويض السلطة وتحفيز المسؤولين عندما يتم إعدادها بالإتفاق بين المسؤولين. وتشغل هذه الميزانيات جزءاً كبيراً في تقييم أدائهم.

يؤدي هذا التعدد في الوظائف إلى بعض الآثار العكسية لاسيما عند تحديد الميزانيات من طرف المسؤولين الذين يمكنهم أن يقوموا بزيادة مواردهم والتخفيف من قدرتهم العملية بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف غير الموزعة، كما يمكن لإدارة المؤسسة وكرد فعل أن تضاعف الأهداف. ولتفادي هذه الظاهرة التقليدية، يوجد إمكانية تبني الميزانيات المرنة (عدة متغيرات متفائلة نسبياً يقع عليها الخيار منذ البداية) أو ميزانيات زالقة (نقوم بتوقعات أخرى على أفق زمني مستقر كلما تم تنفيذ جزء من الميزانية). لكن لا يقبل سوى بميزانية واحدة كمرجع عند إعداد الميزانية النهائية.

89- مراكز الربح

مركز الربح هو وحدة إدارية مستقلة. لذلك يجب على مسؤول وحدة ربح أن يحقق ناتجاً ومبيعات، لهذا السبب تخول له كل خيارات الإدارة والتنظيم، كما يمكنه أن يستثمر كما يشاء بما أنه يحصل على الناتج. ويتطلب وجود مركز ربح وجود محاسبة تحليلية مستقلة لكي تقيس أداءه. وتقدم مراكز الربح تقاريرها (Reporting) بصورة منتظمة إلى إدارتها العامة بإدماج المؤشرات المالية والعملياتية: الميزانية، هامش الربح، ناتج الاستغلال، الحاجة إلى الرأسمال المتداول، الأصول غير المنقولة، مردودية الأصول، إلخ.

يزداد استخدام المؤسسات الكبيرة، التي تخضع للامركزية، لمراكز الربح التي تنتشر في الشركات المنظمة على شكل فروع أو وفق هيكل مصفوفاتي. وتشمل نشاطات، مناطق تسويقية وحتى مواقع إنتاجية أو خدمية مثل التدريب أو خدمة ما بعد البيع.

يزداد استخدام المؤسسات الكبيرة لمراكز الربح Business-unit التي تحرض حافز الجماعات الداخلية وقدرتها على رد الفعل، بينما تكون هذه المراكز متطلبة في ما يتعلق بالإدارة، التنسيق والتعاضد. ويمكن أن تؤدي الاستقلالية التي تمنح لمركز ربح – إذا كانت إدارتها سيئة – إلى خطر تشتت هذه الإدارة.

90- التدقيق الإداري

تتطور المؤسسات اليوم في بيئة أصبحت أكثر تعقيداً ويرغب مديروها التحكم في الأخطار التي تواجههم، لهذا السبب يلجأون إلى ما يسمى بالتدقيق.

تنحدر كلمة التدقيق "audit" من اللاتينية "auditus" والتي تعني "مفهوم". والتدقيق مسار منتظم موضوعي يسمح بالحصول على معلومات موضوعية لمعرفة مدى استجابة النتائج لمتطلبات المجال المعني. مهمته الأساسية هو اكتشاف العيوب في المجالات التي يطلب منه فحصها، وأكثر هذه المجالات: المحاسبة والمالية. ففي هذه الحالة يكون التدقيق هو فحص صحة الجداول المالية التي تعدها المؤسسة، فحص دقتها وأمانتها. وتوجد مجالات أخرى يمارس فيها

التدقيق مثل: تدقيق التنظيم، تدقيق الإجراءات، تدقيق أنظمة المعلومات، إلخ.

التدقيق مصدر دائم للتطور، لا يسمح فقط بالاستجابة للمتطلبات الشرعية، بل يمنح الفرص لكل الجهات المعنية لتحسين أدائها.

91- جدول المؤشرات

بالإضافة إلى الوظائف التقليدية المطلوبة من المراقب الإداري، ظهر أنه مع زيادة تعقيد إدارة المؤسسات وجب على المديرين أن يحصلوا على أدوات أكثر دقة لقيادة منظوماتهم. ولتسهيل مهمتهم ولمواجهة تعدد المؤشرات التي وجب مراقبتها تم تطبيق أداة خاصة هي: جدول المؤشرات.

إن أهداف جدول المؤشرات متعددة:

- متابعة المؤشرات الأساسية لوحدة إدارية؛
- قياس الفوارق نسبة للأهداف؛
- إبراز الميول المستقبلية؛
- يسمح بالدمج لأغراض التقرير؛
- تسهيل الاتصال بين المديرين؛
- الحث على القيام بعمليات تعديلية؛

يجب أن يكون جدول المؤشرات تركيبياً، ملائماً، مشخصاً وفق رغبات المرسل إليهم، منتظماً، سهل الاستخدام، قابلاً للتطور ليأخذ الظروف الإقتصادية بعين الاعتبار وحاجيات المرسل إليهم.

إن إعداد جدول مؤشرات ليس سهلاً أبداً بما أن المؤسسات تكون غارقة في المعلومات وتواجه مشكلات كبيرة في اختيار – من بين هذه الكميات الكبيرة من المعطيات – تلك التي يجب جمعها لتسهيل قرارات المديرين.

الفصل التاسع

الإعــلام

لم يعد النموذج التقليدي لتنظيم المؤسسة الصناعية والذي كان بسيطاً نسبياً متماشياً مع العصر. لقد ولى الزمن الذي كان فيه المدير في الوقت ذاته هو المالك. كان صاحب المؤسسة يلعب دور قائد الفرقة وكان يأمر المسؤولين التابعين له الذين كانوا يراقبون بدورهم رؤساء فرق العمل الذي كان دورهم هو تنشيط العاملين التنفيذيين. تنتقل المعلومة بسهولة في هذا النموذج من التنظيم، أساساً من الأعلى إلى الأسفل. بالإضافة إلى أن محتوى المعلومات محدود وبسيط.

أصبحت المؤسسات اليوم أكثر تعقيداً، فهي موجودة في عدة بلدان وتنتج العديد من المنتجات كما أن علاقتها تفاعلية مع زبائنها

ومورديها، لهذه الأسباب كلها يجب عليها أن تواجه العديد من المنافسين والتصرف دائماً بسرعة. ولكي يضمن المدراء أن مجمل العاملين يتقاسمون الأهداف ذاتها، يجب أن يتأكدوا أن هذه الأهداف تم نقلها إلى مجمل العاملين بصورة جيدة. وبنفس الطريقة ، يجب أن يعلم المدراء بسرعة ما يحدث في مختلف الوحدات التي يشرفون عليها. إن نظام المعلومات يقوم بدور نظام عصبي حقيقي خاص بالمنظومة.

92- أنظمة المعلومات

يمكننا تعريف نظام المعلومات بأنه مجمل الموارد والمسارات(*) الموجهة إلى دعم مهمة المؤسسة وتزويدها بالمعلومة الضرورية لتحقيق أهدافها، بدون هذا النظام يصعب على المؤسسة أن تستمر. يسمح نظام المعلومات بإدراك الخلل الوظيفي بسرعة ونقاط ضعف المنظومة، لذلك يجب أن يتوفر نظام المعلومات على خاصيتين أساسيتين:

- أن يكون مفتوحاً على الخارج ليتلقى معطيات من أنظمة المعلومات الأخرى العليا منها والسفلى من خلال نقاط تواصل، مثلاً يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبي قادراً على الاتصال بنظام الأجر، نظام المخزونات، نظام الضرائب، إلخ؛

(*) Informatisé.

- أن يكون قابلاً على التكيف أي قادراً على التطور رغم تغيرات البيئة.

ليس من السهل إعداد نموذج شامل من أنظمة المعلومات الذي قد يكون متعدداً داخل المؤسسة لاسيما إذا كانت ذات حجم كبير لكن يمكن أن نحتفظ بست مجموعات:

- أنظمة المديرين الذين يطمحون كلهم إلى الحصول على أقصى عدد من المعلومات للاستجابة للتساؤلات التي يواجهونها باستمرار. يتعلق الأمر بأدوات تسمح بإعداد الإستراتيجية، إعداد الميزانيات وتوقع تطورات العاملين؛

- أنظمة المعلومات الإدارية الموجهة إلى الإطارات في نشاطها اليومي؛

- أنظمة المساعدة على القرار التي تطورت كثيراً بفضل تطور المعلوماتية، وهي توجه أساساً إلى الخبراء الذين يجب عليهم إعداد تحاليل دقيقة جداً؛

- أنظمة للعمل الفكري، ونجد وراء هذه العبارة الغريبة نوعاً ما مجموعة من الوسائل التقنية التي تستعين بإمكانية المحاكاة، الإسقاط الثلاثي الأبعاد، إلخ؛

- الأنظمة المكتبية المستخدمة من طرف كل الأشخاص الذين يتعاملون مع الحاسوب وحتى إمكانيات المساءلة عن بعد بفضل تطور الاتصال عن بعد والإنترنت؛

- نظام دراسة الصفقات الذي يجعل الإدارة أكثر فعالية كبيرة بالاعتماد على المعلوماتية، وتشمل هذه الدراسة: الأجر، الفواتير، المخزون، الخزينة، إلخ.

93- برامج ERP

إن إدخال البرامج إلى المؤسسات ابتداء من الثمانينيات، غير أنظمة المعلومات. ويمكن تعريف برنامج كحل إعلامي متطور لمصمم والذي سيباع لمؤسسات عدة تعاني من طبيعة المشكلات ذاتها. ويهدف المصمم إلى اقتراح حل شامل يكفي لتبنيه من طرف أكبر عدد من المؤسسات؛ وكذلك توزيع تكاليف التطور.

وقد فرض برنامج جديد نفسه في المؤسسات الكبيرة، ERP (Enterprise Resource Planning) والتي لا تزال تسمى مجموعة برنامج الإدارة المدمجة PGI (Progiciel de gestion intégré). وترتكز هذه البرامج على الأفكار الثلاثة التالية :

- يمنح ERP المؤسسة كل ما تحتاج إليه لا سيما في مجالات: المحاسبة، اللوجستية وإدارة المخزونات، الطلبيات، العاملين، الأجر، التدريب، المشتريات، إلخ؛

- كل العاملين يكونون مدمجين مسبقاً بما أنهم ينحدرون من المصمم ذاته في نفس الوقت ويتحاورون فيما بينهم لكونهم يتقاسمون نفس المعطيات المرجعية؛

- يعمل ERP بالوقت الحقيقي وكل حدث في كل معامل من المعاملات يؤثر آلياً ومباشرة على الآخرين.

توفر الإدارة المدمجة مزايا عديدة للمؤسسات التي تعتمدها: معلومة في الوقت الحقيقي، البرامج، توحيد المعطيات والتحاليل التي تسمح بالتخطيط على الأمد الطويل وخاصة أكبر فعالية.

أدت هذه المزايا المختلفة إلى تبني معظم المؤسسات العالمية لهذا النوع من نظام المعلومات مع العلم أنه في معظم الحالات لا يتعلق الأمر أساساً بالأتمتة(*)، بل بتطوير نظام معلومات خاص بالإدارة يكون أكثر جدوى، أسرع، غير باهظ الثمن وقادراً على تبني أفضل الممارسات الإدارية.

94- La Collectique ou le groupware

يشير مصطلح groupware إلى الأدوات المعلوماتية التي تسمح للمتعاونين مع المؤسسة بالعمل كجماعة واحدة، فمثلاً: الرسائل الإلكترونية، الملفات ذات الدخول المشترك هي وسائل groupware، لكن بما أن هذه الأدوات تعزل العمل و تجعل المستويات المختلفة للتنظيم الإداري تتطاير مع تفضيلها للعمل بنموذج المشروع. أصبح Groupware مفهوماً إدارياً غير منفصل عن استخدام التقنيات الجديدة. لذلك يشير هذا المصطلح إلى نموذج من تنظيم المؤسسات والذي يمنح الأفضلية للعمل عبر الشبكة وتكوين فرق بنموذج المشروع. إن تنقل المستندات (Workflow) هو أحد طرائق نشاط groupware الذي أصبح يفرض نفسه.

(*) Informatisation.

يمنح العديد من المزايا للمؤسسات - كونه نموذج تنظيمي - فهو يحسن قدرة المؤسسة على رد الفعل بتنقل أفضل للمعلومة ومساهمة أكبر للمتعاونين ويؤدي إلى مشاطرة المعلومة التي تتم إدارتها، ليس كرأسمال لكن كتدفق يمكن تبديله.

الفصل العاشر

الإستراتيجية

يوجد على رأس كل ترتيب تنظيمي خاص بالمؤسسة شخص مدير أو منظومة مديرة، ويسمى هذا الشخص أو المنظومة لحد الآن في المؤسسات الكبيرة الإدارة العامة أو المجلس التنفيذي (بالإنجليزية: board)، مهمته ليست تقنية لكنها تتمثل في خلق والحفاظ على الظروف التي تجعل الوظائف التقنية تعمل بشكل فعال ومتناسق من أجل تحقيق الأهداف التي وقع عليها الاختيار.

ويكمن الدور الأساسي لهذه الإدارة العامة في إعداد إستراتيجية للمؤسسة والسهر على تنفيذها بشكل جيد. ولتحقيق ذلك، تقوم بتحديد الهياكل التنظيمية ومبادئ إدارة الأشخاص. كما يجب على الإدارة العامة أن تحقق موازنات الموارد بين مختلف البنى.

بصورة عامة، يتبع إعداد إستراتيجية مؤسسة مساراً تفاعلياً يصدر عن المطابقة بين أهداف المؤسسة، كفاءاتها وخصائص بيئتها. وتكون هذه العناصر في حالة ترابط ديناميكي، تتطور خلال الزمن – في آن واحد – بصورة مستقلة وتحت تأثير بعضها بالبعض الآخر. بالإضافة إلى ذلك، يكون كل عنصر حساساً لفعل الفاعلين الداخليين والخارجين عن المؤسسة وتتوقف المعلومات والسلوكيات جزئياً على البنى التي يتطورون فيها.

وينتج عن هذا التعدد في العلاقات المترابطة في ما بينها أن صياغة الإستراتيجية ظاهرة طويلة ومعقدة وجب تحديثها بصورة منتظمة بما أن البيئة ما فتئت تتطور بسرعة. فاستراتيجية الأمس لا يمكن أن تكون إلا نادراً إستراتيجية الغد حتى وإن كانت الأهداف المنشودة لا تتغير.

95- مجالات النشاط الإستراتيجي

إن التجزئة الإستراتيجية عملية معقدة، نتائجها هامة بما أنها تؤدي إلى تحديد المجالات الإستراتيجية للنشاطات والتي لا زالت تسمى بالإنجليزية Strategic Bisiness Unit

تستخدم كقاعدة لتقييم الكفاءات ودراسة البيئة.

ترتكز التجزئة الإستراتيجية على المنتج الذي يتم تحديده بثلاثة عناصر:

– الحاجة التي تم إشباعها؛ السوق المستهدف؛ التكنولوجية المستخدمة.

تسمح هذه التجزئة بربط تخصيص المنتج بثلاث سياسات أساسية متعلقة بالمؤسسة:

- الأولى: هي سياسة التسويق الإستراتيجي التي تؤدي إلى طرح أسئلة مثل: ما هي الوظيفة أو الحاجة التي نبحث عنها وكيف يمكن الحصول عليها؟ يمكن أن تكون السيارة وسيلة نقل فردية، أداة عمل ورمزاً اجتماعياً أيضاً، فغالباً ما تكون السيارة كل ذلك في آن واحد بدرجات متفاوتة وفقاً للسائق؛

- الثانية: هي السياسة التجارية والتي تتمثل في تحديد واحتمال تجزئة الزبائن المستهدفين. تستخدم المعايير التي يمكن أن تكون جغرافية (التمركز)، اجتماعية - اقتصادية (المهنة، فئة الدخل، إلخ...) أو اجتماعية - ديموغرافية (الفئة العمرية، السكن في الريف أو في المدينة)؛

- ترتبط السياسة الثالثة بالخيارات التكنولوجية التي تؤثر على مسار الإنتاج. وغالباً ما تتوفر عدة إمكانيات، فمثلاً يمكن أن يعمل محرك سيارة بالبنزين أو الغاز أو الكهرباء.

إذاً، لا يحدد المنتج بخصائص جوهرية، لكن بسياسات يتم تطبيقها من طرف المؤسسات. وتؤدي التجزئة الإستراتيجية إلى إعداد بنية تسمح بإعداد الإستراتيجية، كما أن تأثيرها محدد لطرائق التنظيم الداخلي للمؤسسة.

يجب أن تحدد مجالات النشاط الإستراتيجية بوضوح، وأن يكون لديها إستراتيجية كافية لتلعب دور نقطة وصل فعالة لتنفيذ الإستراتيجية وفي مسار تقييم النتائج.

96- محفظات النشاطات

طورت بعض المؤسسات وبعض المكاتب الاستشارية طرائق تهدف إلى إعطاء نظرة عام عن حالة النشاطات المختلفة التي تلاحقها المؤسسة بهدف الفصل بين المنتجات، إذ يجب الاحتفاظ بالبعض والتخلي عن البعض الآخر.

وتكمن النقاط المشتركة بين هذه النماذج في طبيعتها التجريبية وانشغالها الأساسي أن تكون عملياتية. وتستخدم هذه الطرائق في مهام الإستشارة داخل المؤسسات، لكن بساطتها الظاهرية، التي تساهم في جعلها تفاعلية، تخفي تعقيداً عملياً، وليس تصورياً يجعل تطبيقها صعباً وشرحها معقداً. وتقدم معظم هذه الطرائق على شكل مصفوفات أو جداول مزدوجة الأبعاد مثل المصفوفة الشهيرة "الحصة السوقية – النمو" لـ Boston Cnsulting Group (BCG) أو جدول "القدرة على المنافسة – جاذبية السوق" لـ McKinsey.

إن مساهمة هذه الطرائق هي إخبار الإدارة العامة عن توقعات المستقبل أكثر من تقديم النصح لها عن الطبيعة الدقيقة للإجراءات التي سيتم تطبيقها. ويجب إضافة أن هذه الطرائق لا تستند سوى على ملاحظات تجريبية كما أنها تشهد اهتلاكات سريعة عندما تكون الظروف البيئية غير مستقرة.

97- الخيارات الإستراتيجية

يمكن أن تختار للمؤسسات أحياناً وبطريقة غير حصرية بين عدة نماذج للعملية. يتم اتخاذ القرار وفقاً لحالة السوق والمنافسة.

والخيار الأول الذي يجب أن تقوم به هذه المؤسسات هو أن تقرر إذا كانت ستركز جهودها على نشاط وحيد، أو على العكس من ذلك إذا كانت توزعها على عدة نشاطات. وفي هذه الحالة يمكن التفكير بعدة إمكانيات - مثلاً التنويع، الإدماج العمودي أو تعدد الجنسيات. كما يوجد عدة حالات وسيطة بين التخصص وتعدد المنتجات كما هو حال سلوكيات الترابط والتعاون بين المؤسسات.

تكون المؤسسات الحديثة أو الصغيرة الحجم ملزمة باعتماد إستراتيجية التخصص بسبب ضعف الموارد التي تملكها، ونتيجة لذلك يبدو أن التركيز على منتج وحيد يكون أكثر فعالية للحصول على أكبر ربح من الاقتصاديات السلمية الاحتياطية.

يكون التخصص مصحوباً بتوحيد للعرض، كما أن خصائص المنتجات داخل كل مجموعة تمييزية تكون متماثلة. ويسمح بتحديد الإجراءات الإنتاجية التي تكون فيها تكاليف التصميم وتطبيقها يمكن أن تهتلك على سلاسل، وأن تخلق أيضاً اقتصاديات. غير أن حدود التخصص توافق مزاياها خاصة عندما يكون الظرف مناسباً في فرع النشاط المعني.

نادراً ما تكون المؤسسات الكبيرة الحجم أحادية الإنتاج حتى وإن كان بعضها يحصر نشاطاته في منتجات متقاربة من بعضها البعض. وتسمح قلة تنوع النشاطات بتخصيص أفضل للموارد.

ويبرز التنوع بسياسة تعدد المنتجات التي تتباين فيها المنتجات في عدة خصائص. ويمكن أن يكون هذا التنوع جانبياً على شكل تكتلات عندما تقدم المؤسسة نشاطات لا تملك أية نقطة مشتركة مع تلك التي كانت تنجزها سابقاً، أو عندما يكون النشاط قريباً عندما تحقق المؤسسة مردوداً على مهارتها بتقديم منتجات قريبة من تلك التي تنتجها من قبل.

ويتمثل النموذج الآخر لتعدد الإنتاج بإنتاج بعض العوامل التي يتم تحويلها أو تحويل منتجات يتم تصنيعها. يتعلق الأمر بالإدماج العمودي الذي يهدف إلى المنتجات التي كانت موجودة في السوق والتي تشتريها المؤسسة. هذه السياسة تسمح لوجيستياً بتحكم أفضل بالتحكم في مراحل دورة الاستغلال لاسيما بمراقبة الموردين وتحقيق أفضل مردودية بجعل الهوامش الوسيطة داخلية.

وأخيراً، يتمثل الخيار الأخير في توسيع مستهدفها من الزبائن ببيع منتجاتها في الخارج حتى وإن افترض ذلك تموضعها خارج الحدود الوطنية. السببان الأساسيان اللذان يدفعان نحو تعدد الجنسيات هي الرغبة في التقرب من الأسواق الخارجية، والبحث عن الإيجابيات بمفهوم التكلفة.

98- الحاكمية

تشمل حاكمية المؤسسات الهيئات النظامية وغير النظامية، العامة والخاصة التي تدير سوية العلاقات بين أولئك الذين يديرون المؤسسات وكل الذين يستثمرون الموارد داخل المؤسسات (المساهمون، الدائنون، إلخ...). وترتكز الحاكمية بصورة خاصة على حق المؤسسات، الحق في البورصة، القواعد المحاسبية، الممارسات وتقاليد الأعمال المطبقة في بلد ما. وترمي القيادة إلى:

- تسهيل وتحريض الأداء بإدخال نظام الحوافز والحفاظ عليه. يشجع هذا النظام القادة على تحقيق حد أقصى من الكفاءة العملياتية للمؤسسة، ومردود أصولها وأرباح الإنتاجية على الأمد الطويل؛

- الحد من استغلال المديرين لسُلطاتهم في استخدام موارد المؤسسة (سوء استخدام الممتلكات العامة، اختلاس الموارد وهدرها) الناتج عن ميلهم إلى الانتفاع؛

- توفر وسائل مراقبة سلوك القادة لضمان أمن المؤسسة والمحافظة - بأدنى التكاليف - على مصالح المستثمرين والشركة ضد الاستخدام السيئ المحتمل للموارد من طرف القادة.

في الواقع، تسمح الهيئات الحاكمية بتحديد ما تعده المؤسسة معايير مقبولة للسلوك على مستوى المؤسسة والتحقق من أن المؤسسات تلتزم بهذه المعايير. وتتمتع قيادة المؤسسات بأهمية كبيرة بصورة خاصة بالنسبة للشركات التي لها قيمة في البورصة والتي

تسعى إلى زيادة الرأسمال، لأن المؤسسات التي تحظى بحاكمية جيدة تتمتع بإمكانية زيادة رأسمالها بتكلفة أقل من تكلفة المؤسسات التي تكون قيادتها سيئة، بما أن مزودي رؤوس الأموال في هذه الحالة يطالبون بتعويض أعلى مقابل مخاطرتهم في الاستثمار. ويمكننا القول إن الحاكمية في المؤسسة – المسماة بالإنجليزية: corporate governance – هي تنظيم مراقبة المؤسسة وتوسع هذا المصطلح واستخدم للإشارة إلى العلاقة بين المساهم وإدارة المؤسسة، أي مجلس الإدارة، حكومة المديرين أو مجلس المراقبة.

99- التقييم الاجتماعي والاستثمار المسؤول اجتماعياً

تقيم وكالات التقييم الاجتماعي والتي أسست في نهاية التسعينيات: الالتزامات، السياسات التي يتم تطبيقها وأداء المؤسسة في الميادين الاجتماعية، البيئية وفي مجال القيادة.

ويتم التقييم انطلاقاً من معلومات تعلن عنها المؤسسة أو جهات أخرى معنية: هيئات غير حكومية (ONG)، الأحزاب، وسائل الإعلام، إلخ.

ظهر أن هذا التحليل الخارج عن المالية كرد عن طلب المستثمرين لتصنيف المؤسسات التي سيتم تسجيلها في محفظات الإستثمار المسؤول اجتماعياً.

يوجد على الأقل وكالة واحدة في كل بلد أوروبي ، وفي فرنسا تبرز وكالة فيجيو التي أسستها نيكول نوته، الأمينة العامة السابقة للكونفدرالية الفرنسية الديموقراطية للعمل (CFDT).

100- المكانة العالمية أو الميثاق العالمي

تم إعداد الميثاق العالمي (Global compact) إنطلاقاً من فكرة الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان في المؤتمر الاقتصادي العالمي دافوس في 31 من كانون الثاني 1999.

يهدف هذا الميثاق إلى جمع قادة المؤسسات، منظمات الأمم المتحدة، عالم العمل والمجتمع المدني حول تسع مبادئ عالمية متعلقة بحقوق الإنسان ومعايير العمل والبيئة. وتم إضافة مبدأ ثان يتعلق بمكافحة الرشوة منذ 24 حزيران 2004.

إن الميثاق العالمي ليس أداة تنظيم بل يرتكز على المسؤولية إتجاه الجمهور، الشفافية ومصلحة الشركات على الأمد الطويل. وقع اختيار العديد من المؤسسات من كل العالم على الانتماء إلى عشرة مبادئ يمكننا تصنيفها في مجموعات:

- حقوق الإنسان: يطلب من المؤسسات:

1- تنمية و احترام المحافظة على القانون العالمي المتعلق بحقوق الإنسان في دائرة تأثيرها؛

2- السهر على ألا تصبح مؤسساتهم مؤيدة لخرق حقوق الإنسان.

- **قانون العمل: يطلب من المؤسسات:**

3- احترام حرية الانتماء والاعتراف بحق التفاوض الجماعي؛

4- إلغاء كل شكل من أشكال العمل الإجباري أو الإلزامي؛

5- الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال؛

6- إلغاء كل تمييز في مجال التوظيف؛

- **البيئة: يطلب من المؤسسات:**

7- أن تطبق مقاربة الحذر لمواجهة المشكلات التي تضر بالبيئة؛

8- إتخاذ مبادرات لتعزيز مسؤولية أكبر فيما يتعلق بالبيئة؛

9- تشجيع تطبيق ونشر التكنولوجيا التي تحترم البيئة؛

- **محاربة الرشوة:**

10- محاربة الرشوة بكل أشكالها بما فيها نهب الأموال.

الفهرس

2008/8/822

المائة كلمة في الإدارة

الإدارة هـي ممارسـة وعلم قيادة المنظومات لا سيما المؤسسـات. إدارة أو تسيير - غالبـاً مـا يتداخل هذان المفهومـان - هو اتخاذ القرارات وتنفيذها في مجالات عـدة: من المالية إلى اللوجستيـة ومن الإستراتيجية إلى المـوارد البشرية. وهي معرفة تكييف التنظيم مع بيئة تتغير باستمرار في عالم تسوده المنافسة.

ويقـدم هـذا الكتـاب - في مئـة كلمـة - مفاهيـم تقليدية مثل الطرائق الحديثة جداً التي تستند على تكنولوجيا حديثة تتعلق بالمعلومات والاتصال.

ISBN 978-9953-515-25-0

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع